# Embracing Change

## in the Federal Public Service

*Task Force on the Participation of Visible Minorities in the Federal Public Service*

©Her Majesty the Queen in Right of Canada,
represented by the President of the Treasury Board, 2000

Catalogue No. BT22-67/2000
ISBN 0-662-64875-7

This document is available
at the following web address:
http://www.visiblepresence.com

***Also available in alternative formats***

March 2000

The Honourable Lucienne Robillard, P.C., M.P.
President of the Treasury Board

Dear Minister:

On behalf of the members of the *Task Force on the Participation of Visible Minorities in the Federal Public Service*, I hereby submit our action plan. We believe that it will enable the government to bring about the changes necessary to create a representative federal public service that inspires the confidence and trust of all Canadians.

We look forward to an early public release and expeditious implementation of the action plan. The tools are available to managers; the workforce is ready; the benchmarks are attainable. Now is the time for action.

We wish to thank you for the opportunity and the privilege of serving our country in this way and hope that our efforts will assist you in moving forward on this agenda.

Yours sincerely,

Lewis Perinbam, O.C.
(Chairperson)

(Members)
J.C. Best
Denise Chong
Marjorie M. David
Shawna Hoyte
Alain Jean-Bart
Audrey Kobayashi
Earl A. Miller
Henry K. Pau

100-05175/

# CONTENTS


*Embracing Change* 1

*A Call for Leadership* 2

**The Action Plan** 4

I. *Set a Benchmark* 5
II. *Help Departments and Managers Achieve the Benchmark* 7
III. *Change the Corporate Culture* 11
IV. *Provide for Implementation and Accountability* 14
V. *External Advice and Independent Review* 17
VI. *Provide for Incremental Financial Resources* 18

**Background** 19

*The Canadian Reality and the Federal Public Service* 19
*How the Task Force Conducted its Work* 20
*Visible Minorities in Canada* 21
*Visible Minorities in the Public Service* 21
*The Task Force's Consultations* 27
*Learning from the Federal Experience in Bringing About Change* 30
*Changing the Corporate Culture or Getting the Numbers Up: Which Comes First?* 33
*Striving for a Representative Public Service* 34
*Conclusion* 36

**Appendices** 37

I. *Task Force Mandate and Membership* 38
II. *Distribution of Federal Public Service Employees by Selected Departments* 40
III. *Projected Impact of Proposed Benchmark on Recruitment* 42
IV. *Projected Impact of Proposed Benchmark on Executive Feeder Groups and Executive Levels* 44
V. *Public Service Commission Tools to Improve Employment Equity Representation* 46

*Acknowledgements* 53

# Embracing Change

As Canada enters a new century of potential and promise, it faces an urgent imperative to shape a federal public service that is representative of its citizenry. The public service has met this challenge before; it must do so again. Just as the greater presence of francophones and women enriches and enhances the public service, so too do visible minorities bring new dimensions and vitality to it.

The public service must be regarded by its citizenry as its own, not as the preserve of any particular group. It must be driven by the principle that what an individual can do on the job must matter more than his or her race or colour.

These considerations, together with the government's commitment to eliminating all forms of discrimination and to fairness and equity in the federal public service, prompted the former President of the Treasury Board, the Honourable Marcel Massé, to establish the Task Force on the Participation of Visible Minorities in the Federal Public Service. Mr. Massé's successor, the Honourable Lucienne Robillard, was quick to affirm her commitment to this initiative and to give it her wholehearted support.

The Task Force sought to develop an action plan to transform the public service into an institution that reflects all Canada's citizens and attracts them to its service to play a part in shaping the Canada of tomorrow. The plan is designed to harness the talents of all Canadians for the federal public service, not only to serve Canada's domestic needs, but also to meet the demands and opportunities of globalization. In a world of many cultures, Canada is particularly fortunate to have a population that is, in many ways, a microcosm of that world. It is a source of strength of the sort possessed by few other countries.

The action plan is realistic, pragmatic and attainable. It will require exemplary leadership and skill on the part of managers and employees at all levels; their goal should be to foster a federal public service whose members are assured of respect and fairness. The plan issues a call for leadership to embrace change, so that the public service can win the confidence and trust of all Canadians, become truly representative and become an employer of choice for a new generation of Canadians. **The Task Force believes that the year 2000 can be a turning point in the history of the federal public service, when it takes up these challenges.**

# A Call for Leadership

Embracing change requires taking risk and managing it. The Task Force, asked to consider the participation of visible minorities in the federal public service, recognized that it faced a daunting task. Despite much effort on the part of the federal public service to address issues of employment equity, the problem of under-representation of visible minorities in the federal workforce has persisted. There is opportunity now, however, to make faster progress. The Task Force, after reflecting on the past, shifted its focus to the future. The following conclusions underpin the action plan and are a **call for leadership**:

1. **The federal public service does not reflect the diversity of the public it serves.** Visible minorities remain under-represented while demographic trends indicate their number will grow in the Canadian population. Faster progress in changing the face of the public service is vital; at stake is the integrity of services and the respect the federal government needs to govern.

2. **As an employer, the federal government is not harnessing and nurturing talent as it should to compete in a new global environment.** It must invest in human resources innovatively and be competitive with the private sector as an employer of choice in all its staffing activities, from outreach and recruitment to training and development and career advancement.

3. **The federal government has not achieved its legislated employment equity objectives and goals for visible minorities.** With few exceptions, departments have not achieved an equitable workforce representation (i.e., representation is short of labour market availability). For visible minorities already in the public service, advancement to management and executive levels has virtually stalled.

4. **The slow progress has engendered frustration, discontent and cynicism about the future.** Further delay — or worse, inaction — could result in complaints of discrimination and grievances that could revisit the lengthy and acrimonious arena of tribunal investigations and directives.

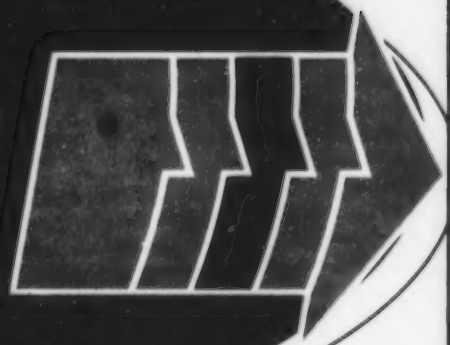
5. **A lack of government-wide commitment and leadership, and consequently, accountability at the top, has hampered progress.** Commitment from deputy heads would motivate managers and others responsible for hiring and managing people to achieve the objective of modernizing the face of government as a whole.

6. **Changing the corporate culture so that it is hospitable to diversity is as essential as getting the numbers up.** Both must move in concert. Diversity training must be available to all employees and translated into expected behaviour and attitudes in the workplace. Increasing the number of visible minorities in the workplace can create a "critical mass" to effect and sustain cultural change; the experience of francophones and women demonstrated this.

7. **The government has an opportunity in its recruitment drives to change the face of the public service.** Downsizing has given way to recruitment to renew and rejuvenate an ageing public service. In recruiting from an increasingly diverse talent pool, the federal government cannot afford to lose more ground to the private sector.

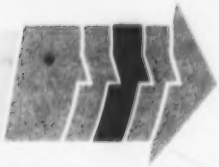
8. **The time has come to focus on results.** The federal government should establish a benchmark that, if achieved, would help make up ground in the representation of visible minorities. The purpose of setting a benchmark is to seize the opportunity to make progress over a short period. In proposing this approach, the Task Force does not seek quotas for visible minorities, nor does it wish to see them become entrenched as an employment equity group. **The driving principle must be that what an individual can do on the job must matter more than his or her race or colour.**

# The Action Plan



The Task Force considered the issues surrounding participation of visible minorities in a context of changing the federal public service to improve it for all Canadians. In seeking to provide the federal government with a strategic instrument of change, it concentrated on action that, in addressing under-representation of visible minorities, would produce results within the next three to five years. Such quick results would have the effect both of making faster progress and of stimulating change for the longer term to enhance the quality of the federal workplace for all. The Task Force emphasizes that real progress comes only if visible minorities are present in occupations and at levels where they have previously been under-represented and excluded; tokenism and ghettoism must be avoided.

# *1. Set a Benchmark*



The Task Force shares the federal government's view that progress has been unacceptably slow in improving the representation and advancement of visible minorities, so that it now lags behind the private and federally regulated sectors. The gaps between actual representation and labour market availability (LMA) have, for most departments, been persistent and widening. The problem of advancement is two-fold: (a) representation in the executive feeder group has shown little or no growth for a number of years; and (b) the appointment rate into the executive category falls disproportionately short compared to the feeder pool.

The federal public service has an opportunity now to make up ground in the representation of visible minorities in ways that will help to create an exemplary workplace. The imperative to renew and rejuvenate the public service is matched with the reality of a labour market that is diverse and becoming more so. The Task Force believes the time has come to step up efforts, namely, to pursue with determination, for a limited time, a benchmark for the recruitment and advancement of visible minorities.

**A benchmark emphasizes results, and results generate the necessary momentum to sustain change**. A benchmark should be achieved in the overall performance of the federal public service. Some departments will have further to go than others. Some leaders, however, challenge themselves and their organization to overachieve a target. Wanting to be at the forefront of change, they take risk, manage it and reap the concomitant rewards.

The Task Force sees Health Canada's response to the Canadian Human Rights Tribunal decision as a demonstration that targets work when given the force of law. In that decision, the remedial measure called for a hiring rate of double the labour market availability. This was the same measure applied in a similar ruling, upheld by the Supreme Court, in the case of *Action Travail des Femmes* v. *Canadian International Railway et al.* (1987). The Task Force believes that departments do not want to find themselves being similarly overtaken by events and having to comply with legal directives. It observed that some departments, led by their deputy heads, have taken the initiative and made progress. Revenue Canada and the Department of Indian Affairs and Northern Development (DIAND) made dramatic progress in the representation of, respectively, visible minorities in the workforce and Aboriginal peoples at executive levels. Such progress has made it easier for them to achieve further change while at the same time, improving service to their clientele.

The Task Force is convinced that, among deputy heads, there is a determination to take an approach that is results-driven. **Given a mandate to determine benchmarks, the Task Force focussed on setting the benchmark low enough to be realistic and attainable for the government as a whole, but high enough to call forth creative and innovative responses from individual departments**. It sought a benchmark that was simple and easily understood, and that had breadth, in that it would apply to all departments, and depth, in that it would embrace all activities from entry to executive levels.

## *Set a benchmark of 1 in 5 for visible minority participation government-wide:*

1. ***A 1 in 5 share of external recruitment for term (in excess of three months) and indeterminate appointments, to be attained as an annual rate by 2003;***

2. ***A 1 in 5 share of acting appointments at the levels of executive feeder groups, to be attained as an annual rate by 2005;***

3. ***A 1 in 5 share of entry into executive feeder groups and executive levels to be attained as an annual rate by 2005.***

The Task Force believes that a benchmark of 1 in 5 is achievable for recruitment into the public service as a whole. A rate of 1 in 5 matches the rate in 1998 of visible minority applicants in general recruitment (20.6 per cent) and is well within the rate in 1998 of visible minority applicants in post-secondary recruitment (30.2 per cent).
Because the federal public service makes appointments into executive levels overwhelmingly by internal promotion, recruitment does not address the acute under-representation at those levels. The 1 in 5 benchmark is applied, therefore, over a longer period of five years to acting appointments and to entry into executive feeder groups and executive levels. The former is a critical proving ground; the latter will be achieved by a combination of external recruitment and internal training and promotion.

# II. Help Departments and Managers Achieve the Benchmark

In accordance with their legislated obligation to implement employment equity, departments regard representation as a matter of bringing their visible minority population to the level of LMA relevant to the occupational categories and locales of their department. The Task Force emphasizes that "closing the gap" is chasing a historical figure; **the LMA represents how the federal workforce should have looked in 1996**. Some departments mistakenly see the LMA as a ceiling; it was intended as a floor to measure performance. Other departments have exceeded the LMA in certain occupational categories but have not stopped recruiting. Achieving employment equity, therefore, requires striving for **greater** than the LMA to account for the historical lag in the measure and to take advantage of the **larger** recruitment pool available if hiring were expanded beyond local markets.

The benchmark of 1 in 5 has flexibility in two important ways: (1) departments have time, in the three- and five-year horizons, to achieve that annual rate of performance; and (2) departments can devise strategies and set targets to achieve the benchmark that are adapted to their particular corporate situation. Departments can determine where and how they can best make faster progress and direct their managers accordingly.

Managers, burdened by their day to day workloads, may resist yet another approach to employment equity. Some may question whether "enough" qualified visible minority applicants exist. Some may not know how to tap into wider recruitment pools. Others may need training in interview and selection techniques in order to recruit from a diverse candidate pool. The Task Force believes that, with education, managers will see opportunity rather than obstacles. It will require human resources specialists to work in step with managers and to advise them on employment equity policy, including whether or not their practices conform. Managers, assisted by human resources practitioners, should do more outreach and recruitment and do so innovatively. Recruitment pools must be larger, and referral, interview and appointment processes must work to the same objective, namely, allowing more qualified visible minorities to be appointed.

## *Help departments and managers make progress toward and achieve the benchmark:*

1. ***Share the experience and approaches of other departments and of federally regulated and private sector companies and organizations. Individual departments to adapt such experiences and approaches to their corporate environments and requirements.***

Departments can learn much from each other and from federally regulated and private sector companies and organizations that report to the Labour Standards and Workplace Equity Directorate at Human Resources Development Canada. Research can also be shared. For example, Transport Canada is undertaking diagnostic studies to probe reasons for low application and appointment rates for particular occupations and positions. These experiences and approaches may need to be adapted; what works for one department may not fit another's corporate environment or needs.

2. ***Educate managers about:***

   ***(a) human resources policy and practices and, within that context, employment equity policy and practices;***

   ***(b) labour markets and equip them to do labour market analysis;***

   ***(c) the existing array of Public Service Commission tools for targeted recruitment and appointment.***

Some managers are unfamiliar with existing federal human resources policy and programs and, within that context, employment equity. They may not be apprised of demographic and labour market trends. They will have to be confident that they have the policy and program tools at hand to help them attract and appoint more visible minorities. The Task Force concluded the issue is not that there are not enough tools or that they are ineffective; rather, managers are often either unaware of them or do not know how to use them. (For a list of existing PSC tools, see Appendix V.)

3. ***Widen the applicant pool by:***

   ***(a) expanding the geographic area of selection to reach larger recruitment pools;***

Widening the applicant pool has been shown to improve the appointment rate of visible minorities. Managers may have to expand the area of selection. Besides opening a competition to residents of a local area (typically within a certain radius), they would expand it to invite visible minority applicants from another urban centre or a wider region, including province-wide, or broader, to the national level.

***(b) making use of Public Service Commission inventories of visible minority applicants;***

Some regional offices of the Public Service Commission maintain inventories of qualified visible minority applicants. The Task Force believes every regional office should maintain and encourage use of such inventories.

***(c) making financial provision to assist managers to meet increased relocation costs.***

Managers often cite the non-payment of relocation expenses as a reason for limiting the geographic area of selection. While some candidates will be willing to move at their own expense, some will not or cannot. Financial provision should be made to pay such expenses for successful candidates.

***4. Ensure qualified visible minority applicants are referred rather than screened out:***

In analyzing under-representation, the Public Service Commission noted the **dramatic difference between application and appointment rates of visible minorities**. In 1998, against an application rate for general recruitment of 20.6 per cent, the appointment rate was 4.1 per cent. Such a dramatic fall-off calls into question the practical application of the merit principle.

***(a) review the criteria for selected positions;***

There is a pressing need to review criteria particularly where there is a dearth of applicants or of referred visible minority candidates. Some criteria may be outdated or not *bona fide*, serving a purpose for which they were not intended, that is, to manage the volume of applicants. In less senior positions in regions where the federal government is one of the largest employers, as in Halifax, the designation of positions as bilingual imperative should be reviewed. Generally, with respect to such positions, departments should regard language training as an investment in an otherwise qualified candidate. For example, in Quebec, accent should not be a consideration in evaluating language level related to linguistic proficiency and, thus, suitability for the job.

***(b) hire for competencies, including new competencies, rather than for position alone.***

Departments should consider the example of the private sector, where, to respond to the increasingly global nature of work, companies are hiring for new competencies rather than for position alone. Hiring for competencies may overcome historical biases toward certain credentials or qualifications.

5. ***Ensure the integrity of the selection process:***

   ***(a) establish corporate inventories of visible minorities available for selection board duties; those inventories to include members from the private sector;***

   Corporate inventories should be established of visible minorities for selection board duties, and more should be trained for such duties. Those inventories should include members from **the private sector**. Outside members would help compensate for the internal shortage until visible minorities have a greater presence in management. More important, a third-party presence will introduce a perspective distinct from existing management.

   ***(b) provide training for visible minorities within the public service for selection board duties.***

6. ***Use innovative recruitment and outreach approaches:***

   The Task Force notes few departments are involved in outreach; many more should be to prepare for the coming recruitment drives and because of expected exits alone (the average age of all employees in the public service is 42.5 years, and that of executives is 49.3 years).

   ***(a) establish corporate inventories of visible minority employees who could participate in recruitment drives and outreach activities;***

   Departments should send on outreach activities the same kinds of employees as those they are seeking. For example, if a department wishes to attract energetic, motivated visible minority youth, those it sends out on outreach should reflect those same qualities.

   ***(b) establish partnerships with other departments or with the private sector in recruitment and outreach activities.***

# III. Change the Corporate Culture

The Task Force grappled with which comes first, changing the culture or changing the numbers. It concluded that they should move in concert. The federal government must make this happen by staking out ground as an employer of choice and as a workplace of choice. This approach will speed the end of temporary corrective measures.

## *Signal that the federal government is striving to be an employer of choice and to create an exemplary workplace:*

1. ***Reinforce a positive brand image of the public service as a competitive employer.***

Many potential recruits have a negative perception of the federal public service as a place to work. The federal government must counter that by identifying advantageous aspects of public service employment and promoting them in recruitment practices.

2. ***Articulate the objectives of human resources policy, and within that, employment equity and diversity, as critical to the mission of the federal government.***

Departments have begun the process of integrating diversity into human resources planning and human resources planning into departmental business plans. It should be in place, quickly, government-wide. The federal government must do what the private and federally regulated sectors do well: integrate diversity into the way business is done and have human resources personnel working alongside front-line managers. Like the private sector, **the federal government should regard a diverse workforce as an asset, not as an accommodation.**

3. ***Integrate diversity into the employee curriculum:***

Changing the face of the federal public service is not only about external marketing; the public service must believe it internally.

***(a) deputy heads to be the champions;***

The Task Force noted examples in the private sector where the chief executive officer is championing diversity. Some head a corporate committee on diversity. Others personally pick up the telephone to call a potential university recruit.

The Task Force urges deputy heads to reflect on their own leadership: **Is there a visible minority presence on their senior management committees?**

*(b) establish managing diversity as a core competency of management;*

Several private sector companies have established a leadership competency related to diversity. The federal government should train managers so that they acquire knowledge and develop skills associated with managing a diverse workforce. Leadership development programs should be designed to support managers in this respect.

*(c) extend diversity training to all employees, and relate training to workplace operations.*

Training to combat stereotyped attitudes toward differences must be translated into **operational** terms; the objective should be to motivate managers and employees to be self-policing in the workplace.

4. *Establish interdepartmental programs for career and leadership development for promising new recruits and existing employees. Such programs to provide for:*

*(a) mentoring;*

*(b) rotational assignments;*

*(c) training;*

*(d) appointment to level rather than position.*

The competitive advantage of the federal public service over the private sector is that it offers recruits a breadth of opportunity and experience of the sort not readily available in the private sector. Since departments are concerned narrowly with their own workforces, that strength is not realized. The federal public service should offer a career-path program for recruits and existing employees of promise. Greater use should be made of models where appointments are to level rather than position, such as the foreign service officer classification and the accelerated economist program. In creating similar talent pools, departments could collaborate by location or by "communities" of occupations (e.g., the Public Service Commission's recent regrouping of occupations) and provide candidates with rotational assignments, training and mentoring. To quote a slogan from a large private sector accounting and consulting firm: "Work where you're going to grow."

5. ***Establish short-term (one to two years) youth internships to offer exposure to the executive levels of the public service, as well as international assignments.***

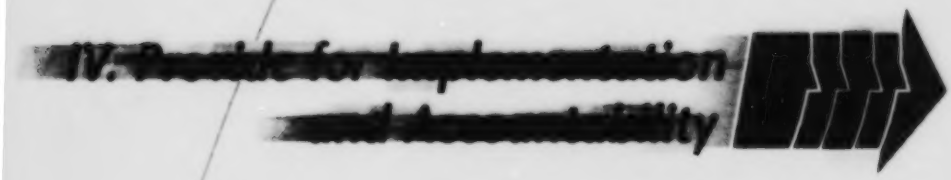
The federal government should offer innovative internship programs, which would also help it compete head to head with the private sector.

6. ***Apply the benchmark of 1 in 5, to be attained by 2003, for visible minority participation in management development programs from entry to executive levels, program activity at the Canadian Centre for Management Development, and any new career path programs and internships. Where a shortfall exists, provision to be made for external recruitment.***

The 1 in 5 benchmark should apply to visible minority participation in management developmental programs, both corporate-wide and internal to departments (e.g., the Management Trainee Program, Interchange Canada, and the Career Assignment Program) and be achieved **within three years**. These programs rely on self-nomination and selection by merit. Provision should be made and resources provided to recruit externally for those programs **where internal processes do not generate a 1 in 5 rate of participation**.

7. ***Intensify efforts to attract a new generation of visible minority Canadian youth to the federal public service.***

Today's college and university graduates have a wide range of career choices and opportunities, notably in the private sector. The federal public service must intensify its campus recruitment, including targeting specific faculties, and must offer attractive work and career development options. It is unlikely to persuade this new generation to enter the public service if it does not do so.



## IV. Results for implementation and accountability

The action plan can be integrated readily into the existing framework for employment equity under the aegis of the Treasury Board Secretariat. Within this context, the Treasury Board Secretariat consults with the bargaining agents, and departments develop employment equity plans, track their own performance on training and development, annually forward data on representation and report progress to the Treasury Board Secretariat for inclusion in the President's annual report to Parliament. In addition, the Canadian Human Rights Commission (CHRC) undertakes audits of legislative obligations.

The Task Force envisages that departments would incorporate the action plan in their annual employment equity planning and formulate human resources strategies and objectives accordingly. It recognizes that departments will have varying ability to recruit from areas with higher concentrations of visible minorities. Depending on their occupational profiles, some may be able to make rapid progress recruiting for certain occupational groups, which would compensate for slower progress in other groups. Some may have greater success in recruiting externally at the managerial level, which will have the effect of expanding networks and creating a dynamo effect in later years.

The Task Force focussed on how to ensure progress is made. Each department must strive for year-over-year progress. The federal government should strive, overall, not only to attain, but to surpass the benchmark. The action plan envisages heightened roles for the Clerk of the Privy Council, the Secretary of the Treasury Board and the President of the Public Service Commission to: (a) identify where strategic progress can be made; (b) encourage and monitor progress; and, (c) where progress is not achieved, guide departments accordingly.

## *Strengthen the existing implementation and accountability framework:*

1. ***Make the action plan top-driven. Formulate the objective of achieving a representative public service into annual goals and include those goals as a key commitment in the performance accords struck between the Clerk of the Privy Council and deputy heads. These goals must be measurable and form part of pay-at-risk compensation.***

   Leadership and accountability must rest with the deputy head community. In turn, deputies can translate this commitment to their own managers. In formulating their objectives, they may also wish to set targets, so that those responsible for managing and hiring receive clear results-oriented objectives, against which their own performance will be judged.

2. ***Provide for the Committee of Senior Officials (COSO), a committee of deputy heads chaired by the Clerk of the Privy Council, to oversee implementation of the action plan.***

   COSO should be responsible for identifying where strategic progress can be made within the government. This work should be supported by an existing unit within the Privy Council Office and coincide with COSO's ongoing work to give meaning to the concepts of employer of choice and workplace of choice.

3. ***The Public Service Commission to assist departments to achieve progress. The Commission to be responsible also for developing and administering an annual national awards program related to the action plan for the next five years to recognize individuals who make exemplary effort and achieve exemplary progress.***

   The Public Service Commission can assist in practical ways: help managers to understand the goals of the action plan; use the flexibility that exists; and make maximum use of tools and innovative recruitment practices. Success depends on individual effort and innovative approaches and should be recognized and rewarded. The Task Force sees the Commission, with its regional offices, as well placed to administer an annual national awards program tied to the goals of the action plan. The jury could include a representative from the newly constituted National Council of Visible Minorities and a representative from the private sector.

4. ***The Treasury Board Secretariat to provide strategic advice and assist departments to collaborate with each other and to evaluate annual progress by departments.*** **If no progress is made, the Treasury Board Secretariat to work alongside those departments to establish agreed-upon targets.**

The Treasury Board Secretariat can also assist departments to draw upon the expertise of other departments and agencies. The Treasury Board Secretariat Advisory Committee (TBSAC), a committee of deputy heads chaired by the Secretary of the Treasury Board, should also monitor and evaluate annual progress by departments.

5. ***In their annual employment equity reporting to the Treasury Board Secretariat, departments also to include reporting on progress on elements in the action plan. Such progress to be included in the President's annual report to Parliament on employment equity. The Treasury Board Secretariat should make provision for concurrent feedback by affected groups.***

The more transparent the reporting on the action plan, the stronger the signal the public service sends of its determination to achieve progress. Each department's annual report, as measured against the goals of the action plan, should coincide with its annual reporting on employment equity in the report to Parliament by the President of the Treasury Board. The National Council of Visible Minorities may wish to comment annually on progress to the President of the Treasury Board. The public service unions may wish to do the same.

# V. External Advice and Independent Review

The Task Force believes that external advice is essential to sustain momentum for change. Because the objectives of the action plan are not legislated, they do not necessarily fall within the mandate of CHRC in its annual departmental audits. The Task Force believes that an independent review should be conducted after three years. Such a review also gives the public an opportunity to comment on the federal government's progress in changing the face of government.

## *Provide for external advice and independent review:*

1. ***The Secretary of the Treasury Board to appoint a three-member external advisory group for five years.***

   This group would advise the Secretary of the Treasury Board on implementation and ways for the federal public service to keep pace with progress in the private and other sectors. The group should include a member from the private sector in a position of management.

2. ***At the end of three years, the President of the Treasury Board to provide for an independent review of progress either by appointing an external body or by requesting a special audit by the Auditor General.***

# VI. Provide for Incremental Financial Resources

The Task Force believes that the action plan can achieve progress toward a representative public service only if its employment equity measures are integrated into mainstream human resources programs and activities. This will require some shifting of priorities and resources within and between existing programs and activities. Treasury Board should set aside an annual reserve to assist in funding programs and activities in the action plan that are either less easily accommodated within existing budgetary allocations for human resources, or are outside the mandates of existing programs and activities.

## *Provide a reserve to assist in implementation of the action plan:*

1. ***The additional activity generated by the action plan to be accommodated under the existing funding authority of mainstream human resources programs and activities. The Treasury Board to set aside a reserve of ten million dollars annually for the next five years to assist in implementing the action plan.***

The Task Force foresees that additional financial resources may be needed to fund start-up activities under the action plan. It considers, however, that neither the management nor the costs of such programs are onerous. The Treasury Board Secretariat should manage a reserve to assist in implementation. This would fund, for example, new interdepartmental programs for career and leadership development, new youth internships and new management programs offered by the Canadian Centre for Management Development within the context of the action plan.

# Background

## The Canadian Reality and the Federal Public Service

Recent decades have witnessed, as have few periods in Canada's history, dramatic change in the country's demographic profile. Canada has been transformed from a society with predominantly European roots into one that embraces many cultures and traditions. One Canadian in nine is a member of a visible minority group. In the 1996 census, visible minorities numbered more than three million. Two million came as immigrants; one million are Canadian by birth.

Canadians live with diversity as a Canadian reality. They see diversity when they visit their children's classrooms, turn on multicultural television channels, read a brochure from the City of Toronto that is written in thirteen languages, or ask for Revenue Canada's help, available in some 20 languages, in completing their tax returns.

The federal public service is supposed to serve all Canadians, yet its workforce does not reflect the diversity of the Canadian population. Visible minorities are under-represented. In 1999 (end of fiscal year) one in 17 employees in the federal public service was a member of a visible minority group. Visible minorities are almost invisible in the management and executive categories; they account for one in 33. In 1999, of a total of 298 new executive appointments, 19 were visible minorities, of whom 5 were women.

In contrast, the private sector has been quick to recognize the capabilities and potential of visible minorities. The federally regulated sector (mainly banks, airlines, railways and

*Visible minorities are*

communications) raised the visible minority representation in its workforce from 6 per cent to 9.9 per cent between 1997 and 1998. In 1999, visible minorities made up 16.7 per cent of Scotiabank's workforce. Of its management and executive ranks respectively, 10 per cent and 5 per cent were visible minorities.

Figures do not tell the whole story. The federal public service, which can be inhospitable to outsiders, can be particularly so to visible minorities. A tribunal under the auspices of the Canadian Human Rights Commission (CHRC) ruled in 1997 on a case involving Health Canada and found evidence of systemic discrimination at several levels in the department's workplace. Just as the United Nations has acclaimed Canada as "the best country in the world in which to live," so too must the federal public service live up to being one of the best in the world.

## *How the Task Force Conducted its Work*

The problems of under-representation and adverse workplace conditions for visible minorities are well documented. A wealth of commissioned studies, dating to the *Report of the Commission on Equality in Employment* (1984), by Judge Rosalie Silberman Abella, enunciate a strikingly similar array of issues of systemic discrimination in the workplace. These studies include extensive discussion of barriers both real and perceived. Many offer recommendations. Over the years, various advisory and advocacy groups have been established. Foremost among them is the National Capital Alliance on Race Relations (NCARR). Most recently, following a national conference in Ottawa in October 1999, the National Council of Visible Minorities was established to give visible minorities in the public service a stronger voice.

Within the federal public service, the CHRC conducts audits of federal departments to determine whether they are in compliance with their legislated employment equity obligations.

In November 1999, the federal government released the results of the Public Service Employee Survey, the first-ever comprehensive survey of workplace conditions and attitudes conducted across all departments.

From these various sources, the Task Force gained valuable insight into the scope of the problem of under-representation, and turned its attention to finding solutions.

In the limited time available, the Task Force consulted as many stakeholders as possible inside and outside the federal government. They included groups and individuals in Halifax, Montreal, Toronto, Vancouver and Ottawa-Hull, as well as representatives of federal departments and public service unions. It also liaised with the Task Force on an Inclusive Public Service appointed by the President of the Treasury Board.

The Task Force was supported by a small secretariat in the Treasury Board Secretariat and relied on the Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission for statistical and technical support. As well, the Treasury Board Secretariat made available officials from various departments to act as a sounding board for the Task Force as it formulated its action plan. The Task Force made presentations to two committees of deputy heads, to the Treasury Board Secretariat Advisory Committee (TBSAC), chaired by the then Secretary of the Treasury Board, V. Peter Harder, and to the Committee of Senior Officials (COSO), chaired by the Clerk of the Privy Council, Mel Cappe.

## *Visible Minorities in Canada*

The visible minority population of Canada stood at 1.6 million in the 1986 census. By the 1996 census, that population had doubled to 3.2 million, or 11.2 per cent of Canada's population. Of the visible minority population, two out of three came as immigrants. Generally, 85 per cent of immigrants become Canadian citizens, more than 75 per cent within five years of landing.

Immigrants head for the large cities. More than 40 per cent of Canada's visible minorities live in Toronto. That city, together with Vancouver and Montreal, is home to 72 per cent of visible minorities. Among Canadian cities, the circumstances of visible minorities in Halifax are a special and distressing case. Almost seven per cent of Halifax's population are visible minorities, many of whom are of African descent and whose families have lived in Nova Scotia for generations. They continue to suffer racial discrimination, especially with respect to employment.

The population trend of visible minorities in Canada is upward; the annual immigration target for the year 2000 is 200 000 to 225 000, of whom some 130 000 are to be skilled workers or business immigrants. Even if these targets are not met (immigration was 10 per cent below target in 1998 and 1999), about a half-million immigrants will join the Canadian workforce by 2006.

## *Visible Minorities in the Public Service*

### Representation and distribution issues

The federal government has some 60 departments and agencies, with 178 000 employees. In accordance with federal employment equity legislation, the visible minority workforce of each of those departments and agencies should be at least equal to labour market availability (LMA) as calculated by department according to census data. For each designated group under the legislation – visible minorities, women, Aboriginal peoples, and persons with disabilities – departments are required to make

## Visible Minorities in Canada's Cities

| Census Metropolitan Areas | Total Population | Visible Minority Population |
|---|---|---|
| Toronto | 4 232 905 | 31.6% |
| Vancouver | 1 813 935 | 31.1% |
| Calgary | 815 985 | 15.6% |
| Edmonton | 854 225 | 13.5% |
| Montreal | 3 287 645 | 12.2% |
| Ottawa-Hull | 1 000 935 | 11.5% |
| Winnipeg | 660 055 | 11.1% |
| Halifax | 329 750 | 6.8% |
| Regina | 191 485 | 5.4% |
| Saint John | 124 215 | 2.1% |

| Municipality | | |
|---|---|---|
| Scarborough, ONT | 554 525 | 52% |
| Richmond, BC | 148 150 | 49% |
| Markham, ONT | 172 735 | 46% |
| City of Vancouver, BC | 507 930 | 45% |
| North York, ONT | 584 675 | 40% |
| Burnaby, BC | 176 825 | 39% |
| Saint-Laurent, QUE | 73 760 | 36% |
| York, ONT | 145 785 | 34% |
| Mississauga, ONT | 542 450 | 34% |
| Richmond Hill, ONT | 101 480 | 33% |

| Selected Census Subdivisions in the Montreal Census Metropolitan Area | | |
|---|---|---|
| Brossard | 65 660 | 26.2% |
| Dollard-des-Ormeaux | 47 660 | 25.8% |
| Pierrefonds | 52 660 | 21.6% |
| Montreal | 998 780 | 20.4% |
| Montreal-Nord | 80 220 | 18.6% |
| Lasalle | 71 420 | 17.8% |
| Mont-Royal | 18 010 | 15.9% |
| Kirkland | 18 670 | 15.8% |
| Saint-Leonard | 71 085 | 15.3% |
| Roxboro | 5 935 | 15.2% |

Source: Statistics Canada, 1996 Census of Population

progress in bringing their departmental representation to the level of LMA. With few exceptions, with respect to visible minority representation, gaps persist relative to the departmental LMAs (see Appendix II for a listing of the representation of visible minorities and LMA by department).

Visible minorities are under-represented in the public service as a whole; **in 1999 the public service-wide population of visible minorities was 5.9 per cent of all employees, well short of the LMA of 8.7 per cent** (based on 1996 census data) **for the public service as a whole**. The Public Service Commission forecasted the hiring rates required for groups designated under the *Employment Equity Act* to reach the LMA by a given year. To achieve LMA by the year 2005, the hiring rate for visible minorities would have to rise, beginning in fiscal 1999-2000, from its historical average (1990 to 1999) of 7.1 per cent to 20.1 per cent, or, from about 1 in 15 to 1 in 5. If the historical rate of recruitment of visible minorities continues, it will take more than two and a half decades to reach LMA as defined by the 1996 census.

Some statistics show advances for visible minorities over the last decade. In the late 1980s visible minorities numbered about 6 000 in the federal public service and accounted for about 3 per cent of the workforce. By 1990, the visible minority population was 7 583, or 3.5 per cent. At the end of fiscal 1999, the population stood at 10 557, or 5.9 per cent.

Two factors, other than recruitment, help to explain the rise in percentage terms: this decade has seen the total workforce of the public service shrink from about 218 000 to 178 000 employees; and more visible minorities already in the public service are stepping forward to self-identify.

Other figures reveal a different picture:

- In 1998-1999, visible minorities received 19 of the 646 promotions involving the executive category. Four out of 38 external recruits into the executive group were visible minorities.

- Of 42 departments (with 200 or more employees), only four have surpassed a representation of 8.7 per cent for visible minorities.

- Visible minorities are concentrated in four departments: Revenue Canada, Human Resources Development Canada, Public Works and Government Services Canada and Health Canada. They accounted for 56.5 per cent of all visible minority employees in 1999. In contrast, these departments accounted for 43.9 per cent of the public service workforce.

- Of those departments, Revenue Canada employed 35 per cent of the visible minorities in the public service in 1999. In November of that year, Revenue Canada became a separate agency (Canada Customs and Revenue Agency); taking Revenue Canada out of current public service statistics would drop the total representation of visible minorities from 5.9 per cent to 5.0 per cent.

The overall population numbers mask a disturbing problem of distribution. Visible minorities start to disappear as a presence in the workforce at the more senior levels. This was portrayed in earlier federal reports (*Breaking through the Visibility Ceiling* (1992) and *Distortions in the Mirror* (1993)) as "now you see them...now you don't." Since 1991, the population of visible minorities in "feeder" groups for the executive category (EX) has languished between 6 and 6.5 per cent. In the top ten feeder groups, visible minority members account for only 3.4 per cent. Rates of promotion vary widely, favouring some occupation groups, such as economists, sociologists and statisticians, over others.

In 1999, 103 of the 3 421 public servants in the EX category were visible minorities. That share is mired at 3 per cent and compares with a current 6.5 per cent share in the feeder groups. The federal objective of equitable representation of designated group members at executive levels is achieved when their share of executive positions and their share of the feeder groups are about equal. Other designated groups have closed their respective gaps. (Actual executive population numbers for persons with disabilities and Aboriginal peoples remain dismally small, however.)

The visible minority population is also clustered by occupational category. According to an interdepartmental study of the 22 000-strong science and technical community in the federal public service (*Visible Minorities in the Scientific and Technical Occupations* (1998)), of all visible minority employees, 24 per cent are in those occupations, far greater than the 10 per cent of all public service employees. The study found visible minorities to be concentrated in selected occupational groups, namely chemistry, engineering and land survey, pharmacy and scientific research. Health Canada, at 10.1 per cent, had the highest representation of visible minorities in these occupations, exceeding the 5.9 per cent representation across the federal workforce, but short of the 12.2 per cent representation in Canada's science labour force as a whole.

The interdepartmental study also revealed uneven hiring by departments in various categories. While visible minorities were well represented in biological sciences at Health Canada (14.2 per cent of employees compared with the external labour force of 11.5 per cent), they numbered only 9 out of 331 employees at Fisheries and Oceans, and there were none at Environment Canada.

Reports cited earlier (1992 and 1993) referred to the scientific and professional category as a "visibility trap." Employees in those categories were in positions "from which they do not proceed into management positions." Yet they were identified as being at "feeder" levels. They had hit a glass ceiling.

## The need for gender balance

Women in the public service have faced negative attitudes and stereotyping and have been consistently undervalued. Visible minority women face "double jeopardy." Accordingly, there must be equal emphasis on cultural and gender sensitivities in efforts to improve their representation and the climate of the workplace. Among women in the public service, 5.8 per cent are visible minorities. Visible minority women have furthest to catch up in executive ranks: of 3 421 executives in the

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

---

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

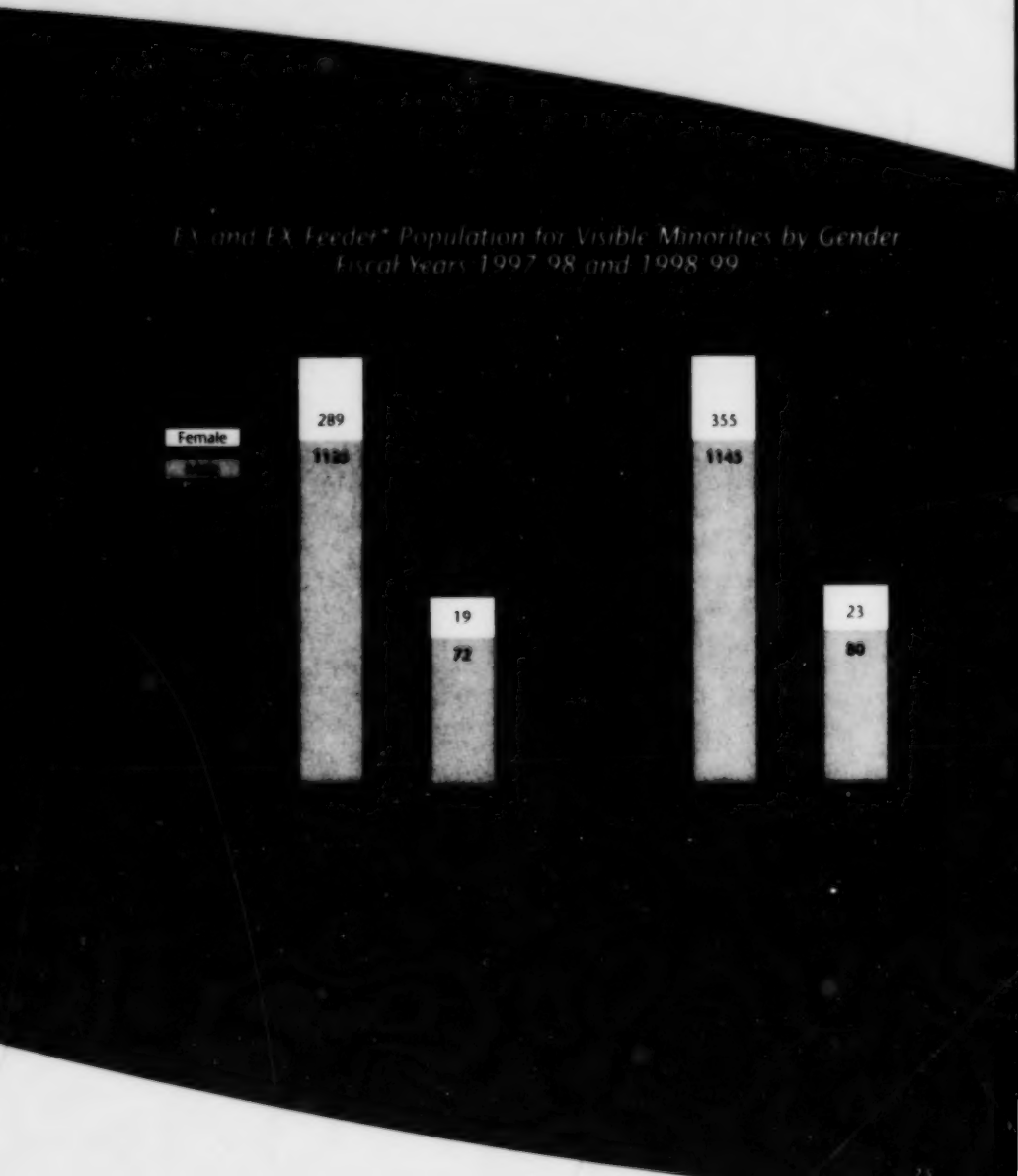
LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

federal public service in 1999, 919 were women, of whom 23 were visible minority women. Of women in the executive feeder groups, visible minorities make up 5 per cent (355 of 7 016). Visible minority men comprise 7 per cent of all men in the feeder population (1 145 of 16 259). Expressed another way, in the feeder groups, for every visible minority woman, there are three visible minority men; for every non-visible minority woman, there are two non-visible minority men.

federal public service in 1999, 919 were women, of whom 23 were visible minority women. Of women in the executive feeder groups, visible minorities make up 5 per cent (355 of 7 016). Visible minority men comprise 7 per cent of all men in the feeder population (1 145 of 16 259). Expressed another way, in the feeder groups, for every visible minority woman, there are three visible minority men; for every non-visible minority woman, there are two non-visible minority men.



## Workplace conditions and attitudes

The November 1999 Public Service Employee Survey results give employers and employees a first comprehensive look at how visible minorities perceive the federal workplace. The survey was particularly revealing where there were significant differences between the degree of dissatisfaction or satisfaction expressed by visible minorities and that reported by public service employees as a whole. Such differences were more accentuated in some departments than in others.

## Issues regarding self-identification

Departments often cite the voluntary process of self-identification, which generates counts of visible minorities, as biasing representation numbers downward because some employees who belong to a visible minority group would rather not self-identify or do not bother to do so. This is no reason to stall or delay implementation of employment equity. The Task Force noted that, as with companies in the private sector, some departments are more successful than others in encouraging self-identification. For example, in 1998, the Canadian International Development Agency made considerable effort to communicate the importance and the advantages of participating in the agency's self-identification survey. As a consequence, the response rate to the survey was 81 per cent, an increase from 23 per cent in an earlier survey.

The Task Force noted that in the 1999 Public Service Employee Survey, 7.2 per cent of respondents checked "yes" to being a visible minority. Given the methodological problems in using representation figures from anonymous surveys, that figure cannot be construed or extrapolated to represent the population of visible minorities in the public service as a whole, nor can it replace the use of official self-identification statistics.

## *The Task Force's Consultations*

The Task Force focussed on two groups of stakeholders: those who will manage change and those most affected by change. The overwhelming message was that employment equity for visible minorities was studies-rich, and results-poor. The Task Force repeatedly asked why progress has been slow.

In general, the Task Force sensed frustration about the public service as a place to work and heard confirmation that the private sector was often the employer of choice. Certainly, in the past years of downsizing, federal public service hiring rates dropped and prospects for promotion declined. As a result, an environment conducive to retrenchment was reinforced.

The Task Force heard repeatedly about a corporate culture permeated with attitudes best summed up in the often used, and perhaps misunderstood, phrase "systemic discrimination." Racism can be intentional. As expressed in two Supreme Court judgements, much systemic discrimination, however, is unintentional.

The Task Force met with human resources personnel and middle-level managers across Canada. It recognized that middle management is where most decisions on hiring and initial promotions are made and the workforce culture instilled.

From visible minority employees, the Task Force heard numerous charges of systemic discrimination along the lines of "old boys' club." Visible minorities across the country expressed dismay about the lack of recognition of foreign degrees and credentials and about the scarcity of visible minorities on selection boards. Visible minority employees were concerned that the delegation of authority to departments for implementing employment equity has not been accompanied by appropriate provisions for accountability and that, as a result, systemic discrimination may remain embedded. They also believe many managers are either unaware of government policy on employment equity and workplace diversity, or disregard it as they hire and promote.

The consultations in Montreal produced different concerns and elicited harsh comments about "resistance by staffers who make decisions to exclude visible minorities." Visible minorities complained that they lacked information about

opportunities and openings, and they perceived resistance in the federal public service to participation of visible minorities. Employees saw managers as enjoying "maximum latitude" that allows them to interpret negatively such subjective factors as "accent" and thus exclude qualified visible minorities who speak fluent French. They argued that accent should not be a consideration in evaluating linguistic proficiency in French or English and that skills should be clearly identified with a specific job.

Across Canada, many drew the Task Force's attention to the requirement under the *Public Service Employment Act* that Canadian citizens be given preference over non-citizens. This preference can be a major hurdle for those who have not become citizens or whose citizenship applications are outstanding; one-third of Canada's visible minority immigrants arrived in the country between 1991 and 1996.

*Visible minority youth said*

The Task Force also sought the views of visible minority youth. It consulted with a group drawn from across Canada from the public and private sectors and chosen for their confidence in their own future. Their perception is that the federal public service sees youth as a liability rather than an asset. They believe the federal public service is still downsizing and therefore offers little in the way of a challenging career or real opportunities. They expressed frustration about their lack of insider knowledge about how to get into the public service and, once in, how to advance. They believe the federal public service needs to improve its image and visibility. They said the federal government should recruit youth like them because they are high achievers — that is, for reasons other than being a member of a visible minority.

The private sector has put in place programs and approaches with proven results that could be considered for adaptation to the public sector. Companies under the Federal Contractors Program and the Legislated Employment Equity Program report

employment equity practices to Human Resources Development Canada. That department's Labour Standards and Workplace Equity Directorate monitors some 300 federally regulated companies (i.e., with more than 100 employees) that are subject to the *Employment Equity Act*. It also reviews progress in another 800 companies and institutions active in the Federal Contractors Program. The Task Force believes the federal public service could participate in more interchanges with private industry and, as well, undertake joint outreach and recruitment activities.

*What the private sector does well*

## *Learning from the Federal Experience in Bringing about Change*

The Task Force reflected on the recent experience of the federal government in implementing employment equity and on Health Canada's response to the directives of the Canadian Human Rights Tribunal decision of March 1997.

In accordance with the *Employment Equity Act*, responsibility for implementing employment equity is delegated from the employer, Treasury Board, to individual departments and agencies. Each department compares its representation of the four designated groups with the relevant LMA. Where results show under-representation, departments are obliged to review their employment systems, policies and practices to identify possible barriers. The departments, in consultation with bargaining agents and representatives of employees, prepare a plan to achieve reasonable progress in eliminating under-representation.

### Shortcomings that contribute to the lack of results

The Task Force saw shortcomings in the implementation of employment equity that may help explain the persistent lack of results:

- There is a lack of a government-wide commitment to employment equity.
- There is little shared learning among departments of good practices or lessons learned.
- Many managers do not see employment equity as an important part of their jobs. Rather, they see it as an add-on, and those too busy push it aside all too easily. Human resources personnel do not evaluate whether a manager's practices conform to government policy.
- Human resources personnel often occupy junior positions and have few means at their disposal to influence the employment equity performance of managers. Moreover, visible minorities are under-represented in the human resources community.
- Individuals responsible for employment equity coordination in departments have little clout, and their turnover is high. Moreover, administrative arrangements are short-lived. During the Task Force's tenure, the interdepartmental Consultative Committees on Employent Equity, constituted for each of the four designated groups and under the responsibility of the Treasury Board Secretariat, were disbanded.

### The labour market availability measure

For the Canadian workforce as a whole, the 1996 labour market availability of visible minorities was 10.3 per cent. As that figure includes both citizens and non-citizens, the federal public service adjusts it downward to 8.7 per cent, to exclude non-citizens.

Whether the representation of visible minorities in the federal public service is measured against 8.7 per cent, or 10.3 per cent as favoured by the CHRC and the public service unions, demographic trends will raise the LMA by the time it is recalculated based on the next census. Hence, representation goals must be set **higher** than the LMA; if not, the government will be faced with an intense game of catch-up by the time the new LMA is calculated. **In other words, the LMA measure is a floor on which to build diversity.**

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

---

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

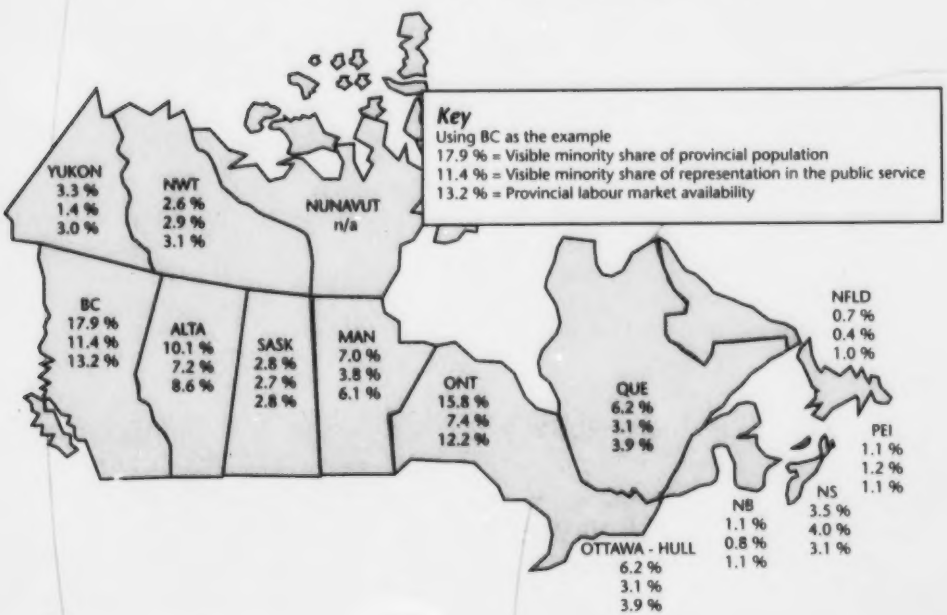
20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

The Task Force emphasizes that the LMA measure is conservative in several important ways:

- It is based on census data (the most recent is the 1996 census). Before the next census, it will rise on account of immigration, landed immigrants taking up citizenship, and high school and university graduates joining the workforce.
- It excludes occupations that the government deems not relevant to the public service. Of the 526 job categories in the Canadian workforce, the federal public service uses only 380 in calculating its LMA.
- It includes only persons who had some work experience in a seventeen-month period before the census.
- It assumes that most departmental hiring will be done locally rather than from wider geographic areas.

The map portrays the variations across provinces and territories of the representation of visible minorities in the public service compared to their availability by LMA and their distribution in the population.

***Visible Minority Population and Representation in the Public Service by Province/Territory***



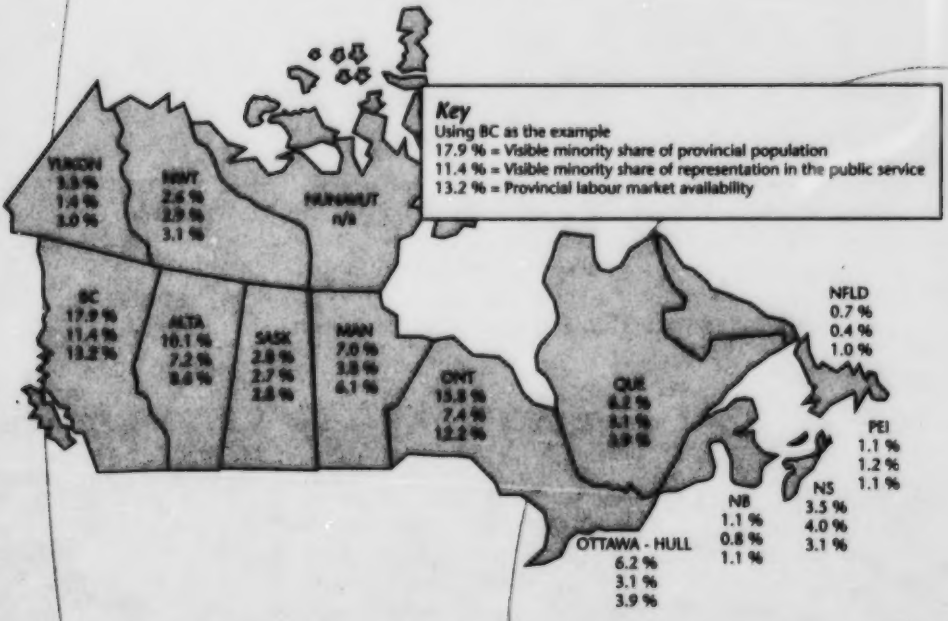

Source: Treasury Board Secretariat and Public Service Commission, 1999.

The Task Force emphasizes that the LMA measure is conservative in several important ways:

- It is based on census data (the most recent is the 1996 census). Before the next census, it will rise on account of immigration, landed immigrants taking up citizenship, and high school and university graduates joining the workforce.
- It excludes occupations that the government deems not relevant to the public service. Of the 526 job categories in the Canadian workforce, the federal public service uses only 380 in calculating its LMA.
- It includes only persons who had some work experience in a seventeen-month period before the census.
- It assumes that most departmental hiring will be done locally rather than from wider geographic areas.

The map portrays the variations across provinces and territories of the representation of visible minorities in the public service compared to their availability by LMA and their distribution in the population.

***Visible Minority Population and Representation in the Public Service by Province/Territory***




Source: Treasury Board Secretariat and Public Service Commission, 1999.

### The tribunal decision regarding Health Canada

The tribunal decision, rendered in March 1997, imposed strict and specific detailed measures. The decision was binding, and senior management accepted it without appeal. The Task Force noted that Health Canada's response produced impressive early results after only two years of the five years set for the implementation of six "temporary corrective measures" related to recruitment and promotions and a dozen other supporting measures. In the first two years of compliance, Health Canada not only met (with the exception of one minor gap) but exceeded many of the targets set.

The accountability structure that Health Canada was required to put in place included an overseer at the Associate Deputy Minister level to supervise implementation of these measures. All managers are required to justify their non-selection of visible minorities when qualified candidates exist, and are held accountable through their annual performance review. Implementation of the measures has to be reported regularly to the CHRC. Independent oversight is provided for, in that the chair of the employment equity committee of the National Capital Alliance on Race Relations meets quarterly with Health Canada officials (including the overseer and the Director General of Human Resources) to review Health Canada's progress. Within the department, an internal review committee meets quarterly, its co-chairs reporting directly to the Deputy Minister.

## *Changing the Corporate Culture or Getting the Numbers Up: Which Comes First?*

There is much debate about which comes first: progress in numbers and creating a critical mass, or progress in changing the culture and attitudinal climate of an organization. People need to be prepared for change and convinced that it will turn out to be for the benefit of all. There are those who say organizations should, as a first

priority, work on changing the corporate culture. On the other hand, can people be persuaded to alter their attitudes if they do not see substantial examples of change, and recognize the proven competence of people recently hired or promoted?

The Task Force came to the view that changing the culture and changing the numbers can and must move in concert. It looked at the Public Service Employee Survey 1999 in terms of how visible minorities in selective departments assessed workplace conditions, and it compared that with their absolute population numbers and with their progress toward closing the gap with their respective LMAs. The chart above compares, by way of example, the responses of visible minority employees at Statistics Canada to visible minorities across the public service. Visible minority employees at that department gave an above-average assessment of the workplace. The Task Force observed that Statistics Canada has a comparatively high population of visible minorities in the department (388), accounting for 7.6 per cent of its workforce. As well, the department is closing in on its LMA of 8.5 per cent. Nonetheless, the Task Force noted that the department remains equally determined to improve the corporate culture, and to increase the representation of visible minorities.

## *Striving for a Representative Public Service*

The time is opportune for the federal government to invest in its human capital and to change the federal public service so that it better reflects the public it serves. During the severe downsizing that began in 1995 (to meet targets under the

Program Review exercise), the size of the public service was greatly reduced, and hiring from outside was curtailed. This impeded progress toward fair representation of all groups. During the downsizing, few were being hired, the average age of federal employees rose, and many prepared to retire. With downsizing ending, the federal government must now renew and rejuvenate its workforce.

Visible minorities continue to apply in large numbers to the federal public service. In 1998-99, visible minorities, as a percentage of all applicants, made up 30.2 per cent of applicants to post-secondary recruitment and 20.6 per cent to general recruitment. Of all appointments under these recruitment programs, 13.9 per cent and 4.1 per cent, respectively, went to visible minorities. Those fall-off rates between the application and appointment rates suggest that the principle of merit is not being meaningfully applied.

## Recruiting youth and the next generation of leadership

The public service must also set its sights on engaging the next generation of Canadians about to consider employment opportunities with the government. The federal government must find ways to raise its profile as an employer. It must demonstrate its desire and ability to move in step with the ambitions of those now in high school or entering colleges and universities. Their world is fast-paced; they are used to an accelerating rate of change and are comfortable with a globalized world where borders have less meaning. All the more important, therefore, that, as Canadians, they should be familiar with their own country and have a sense of belonging to it and a sense that it belongs to them.

An estimated 10 per cent of graduates of Canadian universities in 1996 were members of visible minorities. The trend is sharply upward. As an employer, the federal government must do more than provide and fill jobs; it can be an instrument for building a concept of citizenship and participation. As such, it should provide

employment opportunities in different parts of Canada and share the wealth of a diverse talent pool in larger cities with the regions. As well, it should provide opportunities for young Canadians to acquire working proficiency in French or English as necessary. It should invest in the next generation by offering attractive work opportunities that also recognize changing concepts of career and of work.

The visible minority population is a relatively young one. Compared to the overall population of Canada, visible minorities are more concentrated in lower age categories. In the Canadian population of "working age", almost 20 per cent is between the ages of 15 and 24. In the visible minority population, that figure rises to just over 23 per cent.

While this is a time of opportunity, it is also a time of challenge — to raise confidence in the public service as an employer. The period of downsizing brought dismay to many in the public service and discouragement to many others who might have applied for employment in it. As the saying goes, people have more than one string to their bow as they hunt for satisfying jobs, and what sounds like perilous uncertainty to an older generation might seem stimulating to a younger one. The federal government should harness the talents and energies of the dynamic talent pool of youth across the country.

## *Conclusion*

The Task Force believes its action plan is pragmatic and achievable, its objectives measurable and its results accountable. It believes that the action plan will also help position Canada for the year 2001, which the United Nations has proclaimed International Year for Mobilisation against Racism and Racial Discrimination. It believes that discrimination in all forms must be eliminated in Canada.

Times of change are times of danger, when established values and attitudes are threatened and new ones are born. The Task Force believes the federal public service can make the needed changes and that federal public servants are prepared to embrace fairness and equity. Furthermore, the Task Force is confident that visible minorities will seize the opportunity to show their individual talents and to make a valued contribution. The action plan can herald an era in the federal public service when all Canadians take part in exciting change.

# Appendices

APPENDIX I

# *Task Force Mandate and Membership*

## *Mandate*

On April 23rd, 1999, the Honourable Marcel Massé, P.C., O.C., President of the Treasury Board, requested the Task Force to:

- review and take stock of the situation of visible minorities in the federal Public Service through consultations and in-depth examination of data, past reports, studies and recommendations related to the employment of visible minorities in the Public Service;
- formulate an action plan that will further the participation of visible minorities in the federal Public Service for submission to the President of the Treasury Board;
- identify benchmarks and follow-up mechanisms to ensure the implementation of the action plan;
- provide the impetus for increasing the awareness and commitment of senior officials and managers regarding their responsibilities and accountabilities for improving the situation of visible minorities in the Public Service.

## *Members*

**Lewis Perinbam**, O.C., (Chairperson) Vancouver.
Senior Advisor, The Commonwealth of Learning. Former Vice-President, Canadian International Development Agency.

**J. C. Best**, Ottawa.
Former Assistant Deputy Minister, Immigration, and former Canadian High Commissioner to Trinidad and Tobago.

**Denise Chong**, Ottawa.
Author of *The Concubine's Children* and *The Girl in the Picture*. Former senior economic advisor to Prime Minister Pierre Trudeau.

**Marjorie M. David**, Ottawa.
Managing Director, Maron-Ibis Enterprises. Former senior executive in several portfolios in the federal Public Service.

**Shawna Hoyte**, Halifax.
Lawyer, mediator and community educator. Actively involved in community development initiatives for African Nova Scotians regarding issues of equity.

**Alain Jean-Bart**, C.Q., Montreal.
Ph.D. Psychology, consultant in cross-cultural relations and member of the Montreal Urban Community's Advisory Committee on Intercultural and Interracial Relations.

**Audrey Kobayashi**, Ph.D., Kingston.
Researcher and consultant on employment equity and racism and Professor of Geography at Queen's University.

**Earl A. Miller**, Toronto.
Director of Diversity, Scotiabank. Former human resources consultant and head of employment equity and race relations for the Government of Ontario.

**Henry K. Pau**, Ottawa.
Consultant in employment equity, board member of the National Capital Alliance on Race Relations (NCARR) and chairperson of its Employment Equity Committee. Former senior executive in the federal Public Service.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

---

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

# *Distribution of Federal Public Service Employees* by Selected Departments***

(As of March 31, 1999)

| *Department/Agency* | *All Employees* | | | | | *Persons in a Visible Minority Group* | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Total | Male | | Female | | Total | Male | | Female | | Visible Minorities as % of all employees | Labour Market Availability |
| | # | # | % | # | % | # | # | % | # | % | % | % |
| Agriculture and Agri-Food Canada | 4 414 | 2 515 | 57.0 | 1 899 | 43.0 | 206 | 139 | 67.5 | 67 | 32.5 | 4.7 | 6.4 |
| Atlantic Canada Opportunities Agency | 404 | 199 | 49.3 | 205 | 50.7 | 6 | - | - | - | - | 1.5 | 1.9 |
| Canada Economic Development for Quebec Regions | 276 | 122 | 44.2 | 154 | 55.8 | 8 | 2 | 25.0 | 6 | 75.0 | 2.9 | 4.3 |
| Canadian Grain Commission | 649 | 444 | 68.4 | 205 | 31.6 | 39 | 25 | 64.1 | 14 | 35.9 | 6.0 | 13.4 |
| Canadian Human Rights Commission | 198 | 62 | 31.3 | 136 | 68.7 | 19 | 5 | 26.3 | 14 | 73.7 | 9.6 | 6.3 |
| Canadian International Development Agency | 1 229 | 556 | 45.2 | 673 | 54.8 | 75 | 37 | 49.3 | 38 | 50.7 | 6.1 | 6.5 |
| Canadian Radio-Television and Telecommunications Commission | 387 | 152 | 39.3 | 235 | 60.7 | 13 | 5 | 38.5 | 8 | 61.5 | 3.4 | 6.8 |
| Canadian Space Agency | 322 | 202 | 62.7 | 120 | 37.3 | 25 | 23 | 92.0 | 2 | 8.0 | 7.8 | 9.4 |
| Canadian Transportation Agency | 240 | 102 | 42.5 | 138 | 57.5 | 11 | 6 | 54.5 | 5 | 45.5 | 4.6 | 6.9 |
| Citizenship and Immigration Canada | 3 789 | 1 512 | 39.9 | 2 277 | 60.1 | 376 | 111 | 29.5 | 265 | 70.5 | 9.9 | 10.0 |
| Correctional Service Canada | 12 361 | 7 474 | 60.5 | 4 887 | 39.5 | 349 | 245 | 70.2 | 104 | 29.8 | 2.8 | 3.1 |
| Department of Canadian Heritage | 4 333 | 2 307 | 53.2 | 2 026 | 46.8 | 83 | 36 | 43.4 | 47 | 56.6 | 1.9 | 4.3 |
| Department of Finance Canada | 812 | 417 | 51.4 | 395 | 48.6 | 51 | 24 | 47.1 | 27 | 52.9 | 6.3 | 7.2 |
| Department of Foreign Affairs and International Trade | 3 837 | 1 981 | 51.6 | 1 856 | 48.4 | 183 | 88 | 48.1 | 95 | 51.9 | 4.8 | 6.5 |
| Department of Justice Canada | 2 791 | 1 038 | 37.2 | 1 753 | 62.8 | 143 | 46 | 32.2 | 97 | 67.8 | 5.1 | 6.4 |
| Environment Canada | 4 608 | 2 886 | 62.6 | 1 722 | 37.4 | 284 | 181 | 63.7 | 103 | 36.3 | 6.2 | 9.8 |
| Fisheries and Oceans[1] | 8 499 | 6 246 | 73.5 | 2 253 | 26.5 | 217 | 136 | 62.7 | 81 | 37.3 | 2.6 | 4.6 |
| Health Canada | 6 004 | 2 115 | 35.2 | 3 889 | 64.8 | 545 | 250 | 45.9 | 295 | 54.1 | 9.1 | 8.3 |
| Human Resources Development Canada | 20 740 | 6 093 | 29.4 | 14 647 | 70.6 | 968 | 301 | 31.1 | 667 | 68.9 | 4.7 | 7.1 |
| Immigration and Refugee Board | 826 | 279 | 33.8 | 547 | 66.2 | 151 | 41 | 27.2 | 110 | 72.8 | 18.3 | 12.9 |
| Indian and Northern Affairs Canada | 3 182 | 1 264 | 39.7 | 1 918 | 60.3 | 174 | 65 | 37.4 | 109 | 62.6 | 5.5 | 6.5 |
| Industry Canada | 4 714 | 2 477 | 52.5 | 2 237 | 47.5 | 268 | 172 | 64.2 | 96 | 35.8 | 5.7 | 8.4 |
| National Archives of Canada | 643 | 346 | 53.8 | 297 | 46.2 | 14 | 8 | 57.1 | 6 | 42.9 | 2.2 | 7.1 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| National Parole Board | 265 | 54 | 20.4 | 211 | 79.6 | 7 | - | - | - | - | 2.6 | 4.8 |
| Natural Resources Canada | 3 769 | 2 403 | 63.8 | 1 366 | 36.2 | 253 | 187 | 73.9 | 66 | 26.1 | 6.7 | 8.0 |
| Office of the Chief Electoral Officer | 229 | 120 | 52.4 | 109 | 47.6 | 4 | 2 | 50.0 | 2 | 50.0 | 1.7 | 7.2 |
| Office of the Commissioner of Official Languages | 123 | 51 | 41.5 | 72 | 58.5 | 3 | - | - | - | - | 2.4 | 6.9 |
| Office of the Registrar of the Supreme Court of Canada | 147 | 58 | 39.5 | 89 | 60.5 | 6 | - | - | - | - | 4.1 | 6.7 |
| Office of the Secretary to the Governor General | 128 | 51 | 39.8 | 77 | 60.2 | 3 | - | - | - | - | 2.3 | 8.5 |
| Passport Office | 599 | 163 | 27.2 | 436 | 72.8 | 19 | 4 | 21.1 | 15 | 78.9 | 3.2 | 10.7 |
| Prairie Farm Rehabilitation Administration | 585 | 427 | 73.0 | 158 | 27.0 | 6 | 4 | 66.7 | 2 | 33.3 | 1.0 | 4.7 |
| Privy Council Office | 581 | 237 | 40.8 | 344 | 59.2 | 12 | 5 | 41.7 | 7 | 58.3 | 2.1 | 6.1 |
| Public Service Commission of Canada | 1 221 | 444 | 36.4 | 777 | 63.6 | 67 | 23 | 34.3 | 44 | 65.7 | 5.5 | 6.7 |
| Public Works and Government Services Canada | 10 476 | 5 221 | 49.8 | 5 255 | 50.2 | 706 | 397 | 56.2 | 309 | 43.8 | 6.7 | 7.5 |
| Registry of the Federal Court of Canada | 403 | 141 | 35.0 | 262 | 65.0 | 24 | 7 | 29.2 | 17 | 70.8 | 6.0 | 8.0 |
| Revenue Canada | 41 048 | 18 424 | 44.9 | 22 624 | 55.1 | 3 741 | 1 896 | 50.7 | 1 845 | 49.3 | 9.1 | 8.4 |
| Royal Canadian Mounted Police[2] (Civilian Staff) | 3 521 | 683 | 19.4 | 2 838 | 80.6 | 150 | 41 | 27.3 | 109 | 72.7 | 4.3 | 6.5 |
| Solicitor General | 246 | 106 | 43.1 | 140 | 56.9 | 4 | - | - | - | - | 1.6 | 6.2 |
| Statistics Canada | 5 081 | 2 546 | 50.1 | 2 535 | 49.9 | 388 | 221 | 57.0 | 167 | 43.0 | 7.6 | 8.5 |
| Status of Women Canada | 104 | 4 | 3.8 | 100 | 96.2 1 | 6 | - | - | - | - | 15.4 | 6.2 |
| Tax Court of Canada | 112 | 39 | 34.8 | 73 | 65.2 | 4 | 2 | 50.0 | 2 | 50.0 | 3.6 | 7.5 |
| Transport Canada | 4 246 | 2 610 | 61.5 | 1 636 | 38.5 | 216 | 109 | 50.5 | 107 | 49.5 | 5.1 | 7.6 |
| Transportation Safety Board of Canada | 205 | 138 | 67.3 | 67 | 32.7 | 7 | 5 | 71.4 | 2 | 28.6 | 3.4 | 8.6 |
| Treasury Board of Canada Secretariat | 680 | 291 | 42.8 | 389 | 57.2 | 38 | 21 | 55.3 | 17 | 44.7 | 5.6 | 6.2 |
| Veterans Affairs Canada | 3 127 | 1 016 | 32.5 | 2 111 | 67.5 | 168 | 54 | 32.1 | 114 | 67.9 | 5.4 | 6.4 |
| Western Economic Diversification Canada | 288 | 133 | 46.2 | 155 | 53.8 | 16 | 7 | 43.8 | 9 | 56.3 | 5.6 | 7.9 |
| All other Departments | 68 826 | 31 343 | 45.5 | 37 483 | 54.5 | 5 372 | 764 | 14.2 | 570 | 10.6 | 7.8 | - |
| Total Public Service Including Revenue Canada | 178 340 | 86 484 | 48.5 | 91 856 | 51.5 | 10 557 | 5 237 | 49.6 | 5 320 | 50.4 | 5.9 | 8.7 |
| Total Public Service Excluding Revenue Canada | 137 292 | 68 060 | 49.6 | 69 232 | 50.4 | 6 816 | 3 341 | 49.0 | 3 475 | 51.0 | 5.0 | - |

Note: Where absolute numbers are small, data is not provided to protect the confidentiality of the employees.

* Indeterminate, terms of three months or more and seasonal employees
** Departments with more than 100 employees

[1] Fisheries and Oceans includes the Canadian Coast Guard
[2] Civilian staff only. Data for members of the Canadian Forces are not included, as the Treasury Board is not their employer
Source: Annual Report to Parliament, Employment *Equity in the Federal Public Service 1998-99*

# Distribution of Federal Public Service Employees* by Selected Departments**

(As of March 31, 1999)

| Department/Agency | All Employees | | | | | Persons in a Visible Minority Group | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Total | Male | | Female | | Total | Male | | Female | | Visible Minorities as % of all employees | Labour Market Availability |
| | # | # | % | # | % | # | # | % | # | % | % | % |
| Agriculture and Agri-Food Canada | 4 414 | 2 515 | 57.0 | 1 899 | 43.0 | 206 | 139 | 67.5 | 67 | 32.5 | 4.7 | 6.4 |
| Atlantic Canada Opportunities Agency | 404 | 199 | 49.3 | 205 | 50.7 | 6 | - | - | - | - | 1.5 | 1.9 |
| Canada Economic Development for Quebec Regions | 276 | 122 | 44.2 | 154 | 55.8 | 8 | 2 | 25.0 | 6 | 75.0 | 2.9 | 4.3 |
| Canadian Grain Commission | 649 | 444 | 68.4 | 205 | 31.6 | 39 | 25 | 64.1 | 14 | 35.9 | 6.0 | 13.4 |
| Canadian Human Rights Commission | 198 | 62 | 31.3 | 136 | 68.7 | 19 | 5 | 26.3 | 14 | 73.7 | 9.6 | 6.3 |
| Canadian International Development Agency | 1 229 | 556 | 45.2 | 673 | 54.8 | 75 | 37 | 49.3 | 38 | 50.7 | 6.1 | 6.5 |
| Canadian Radio-Television and Telecommunications Commission | 387 | 152 | 39.3 | 235 | 60.7 | 13 | 5 | 38.5 | 8 | 61.5 | 3.4 | 6.8 |
| Canadian Space Agency | 322 | 202 | 62.7 | 120 | 37.3 | 25 | 23 | 92.0 | 2 | 8.0 | 7.8 | 9.4 |
| Canadian Transportation Agency | 240 | 102 | 42.5 | 138 | 57.5 | 11 | 6 | 54.5 | 5 | 45.5 | 4.6 | 6.9 |
| Citizenship and Immigration Canada | 3 789 | 1 512 | 39.9 | 2 277 | 60.1 | 376 | 111 | 29.5 | 265 | 70.5 | 9.9 | 10.0 |
| Correctional Service Canada | 12 361 | 7 474 | 60.5 | 4 887 | 39.5 | 349 | 245 | 70.2 | 104 | 29.8 | 2.8 | 3.1 |
| Department of Canadian Heritage | 4 333 | 2 307 | 53.2 | 2 026 | 46.8 | 83 | 36 | 43.4 | 47 | 56.6 | 1.9 | 4.3 |
| Department of Finance Canada | 812 | 417 | 51.4 | 395 | 48.6 | 51 | 24 | 47.1 | 27 | 52.9 | 6.3 | 7.2 |
| Department of Foreign Affairs and International Trade | 3 837 | 1 981 | 51.6 | 1 856 | 48.4 | 183 | 88 | 48.1 | 95 | 51.9 | 4.8 | 6.5 |
| Department of Justice Canada | 2 791 | 1 038 | 37.2 | 1 753 | 62.8 | 143 | 46 | 32.2 | 97 | 67.8 | 5.1 | 6.4 |
| Environment Canada | 4 608 | 2 886 | 62.6 | 1 722 | 37.4 | 284 | 181 | 63.7 | 103 | 36.3 | 6.2 | 9.8 |
| Fisheries and Oceans[1] | 8 499 | 6 246 | 73.5 | 2 253 | 26.5 | 217 | 136 | 62.7 | 81 | 37.3 | 2.6 | 4.6 |
| Health Canada | 6 004 | 2 115 | 35.2 | 3 889 | 64.8 | 545 | 250 | 45.9 | 295 | 54.1 | 9.1 | 8.3 |
| Human Resources Development Canada | 20 740 | 6 093 | 29.4 | 14 647 | 70.6 | 968 | 301 | 31.1 | 667 | 68.9 | 4.7 | 7.1 |
| Immigration and Refugee Board | 826 | 279 | 33.8 | 547 | 66.2 | 151 | 41 | 27.2 | 110 | 72.8 | 18.3 | 12.9 |
| Indian and Northern Affairs Canada | 3 182 | 1 264 | 39.7 | 1 918 | 60.3 | 174 | 65 | 37.4 | 109 | 62.6 | 5.5 | 6.5 |
| Industry Canada | 4 714 | 2 477 | 52.5 | 2 237 | 47.5 | 268 | 172 | 64.2 | 96 | 35.8 | 5.7 | 8.4 |
| National Archives of Canada | 643 | 346 | 53.8 | 297 | 46.2 | 14 | 8 | 57.1 | 6 | 42.9 | 2.2 | 7.1 |
| National Parole Board | 265 | 54 | 20.4 | 211 | 79.6 | 7 | - | - | - | - | 2.6 | 4.8 |
| Natural Resources Canada | 3 769 | 2 403 | 63.8 | 1 366 | 36.2 | 253 | 187 | 73.9 | 66 | 26.1 | 6.7 | 8.0 |
| Office of the Chief Electoral Officer | 229 | 120 | 52.4 | 109 | 47.6 | 4 | 2 | 50.0 | 2 | 50.0 | 1.7 | 7.2 |
| Office of the Commissioner of Official Languages | 123 | 51 | 41.5 | 72 | 58.5 | 3 | - | - | - | - | 2.4 | 6.9 |
| Office of the Registrar of the Supreme Court of Canada | 147 | 58 | 39.5 | 89 | 60.5 | 6 | - | - | - | - | 4.1 | 6.7 |
| Office of the Secretary to the Governor General | 128 | 51 | 39.8 | 77 | 60.2 | 3 | - | - | - | - | 2.3 | 8.5 |
| Passport Office | 599 | 163 | 27.2 | 436 | 72.8 | 19 | 4 | 21.1 | 15 | 78.9 | 3.2 | 10.7 |
| Prairie Farm Rehabilitation Administration | 585 | 427 | 73.0 | 158 | 27.0 | 6 | 4 | 66.7 | 2 | 33.3 | 1.0 | 4.7 |
| Privy Council Office | 581 | 237 | 40.8 | 344 | 59.2 | 12 | 5 | 41.7 | 7 | 58.3 | 2.1 | 6.1 |
| Public Service Commission of Canada | 1 221 | 444 | 36.4 | 777 | 63.6 | 67 | 23 | 34.3 | 44 | 65.7 | 5.5 | 6.7 |
| Public Works and Government Services Canada | 10 476 | 5 221 | 49.8 | 5 255 | 50.2 | 706 | 397 | 56.2 | 309 | 43.8 | 6.7 | 7.5 |
| Registry of the Federal Court of Canada | 403 | 141 | 35.0 | 262 | 65.0 | 24 | 7 | 29.2 | 17 | 70.8 | 6.0 | 8.0 |
| Revenue Canada | 41 048 | 18 424 | 44.9 | 22 624 | 55.1 | 3 741 | 1 896 | 50.7 | 1 845 | 49.3 | 9.1 | 8.4 |
| Royal Canadian Mounted Police[2] (Civilian Staff) | 3 521 | 683 | 19.4 | 2 838 | 80.6 | 150 | 41 | 27.3 | 109 | 72.7 | 4.3 | 6.5 |
| Solicitor General | 246 | 106 | 43.1 | 140 | 56.9 | 4 | - | - | - | - | 1.6 | 6.2 |
| Statistics Canada | 5 081 | 2 546 | 50.1 | 2 535 | 49.9 | 388 | 221 | 57.0 | 167 | 43.0 | 7.6 | 8.5 |
| Status of Women Canada | 104 | 4 | 3.8 | 100 | 96.2 1 | 6 | - | - | - | - | 15.4 | 6.2 |
| Tax Court of Canada | 112 | 39 | 34.8 | 73 | 65.2 | 4 | 2 | 50.0 | 2 | 50.0 | 3.6 | 7.5 |
| Transport Canada | 4 246 | 2 610 | 61.5 | 1 636 | 38.5 | 216 | 109 | 50.5 | 107 | 49.5 | 5.1 | 7.6 |
| Transportation Safety Board of Canada | 205 | 138 | 67.3 | 67 | 32.7 | 7 | 5 | 71.4 | 2 | 28.6 | 3.4 | 8.6 |
| Treasury Board of Canada Secretariat | 680 | 291 | 42.8 | 389 | 57.2 | 38 | 21 | 55.3 | 17 | 44.7 | 5.6 | 6.2 |
| Veterans Affairs Canada | 3 127 | 1 016 | 32.5 | 2 111 | 67.5 | 168 | 54 | 32.1 | 114 | 67.9 | 5.4 | 6.4 |
| Western Economic Diversification Canada | 288 | 133 | 46.2 | 155 | 53.8 | 16 | 7 | 43.8 | 9 | 56.3 | 5.6 | 7.9 |
| All other Departments | 68 826 | 31 343 | 45.5 | 37 483 | 54.5 | 5 372 | 764 | 14.2 | 570 | 10.6 | 7.8 | - |
| Total Public Service Including Revenue Canada | 178 340 | 86 484 | 48.5 | 91 856 | 51.5 | 10 557 | 5 237 | 49.6 | 5 320 | 50.4 | 5.9 | 8.7 |
| Total Public Service Excluding Revenue Canada | 137 292 | 68 060 | 49.6 | 69 232 | 50.4 | 6 816 | 3 341 | 49.0 | 3 475 | 51.0 | 5.0 | - |

Note: Where absolute numbers are small, data is not provided to protect the confidentiality of the employees.

* Indeterminate, terms of three months or more and seasonal employees

** Departments with more than 100 employees

[1] Fisheries and Oceans includes the Canadian Coast Guard

[2] Civilian staff only. Data for members of the Canadian Forces are not included, as the Treasury Board is not their employer

Source: Annual Report to Parliament, Employment *Equity in the Federal Public Service 1998-99*

Embracing Change in the Federal Public Service

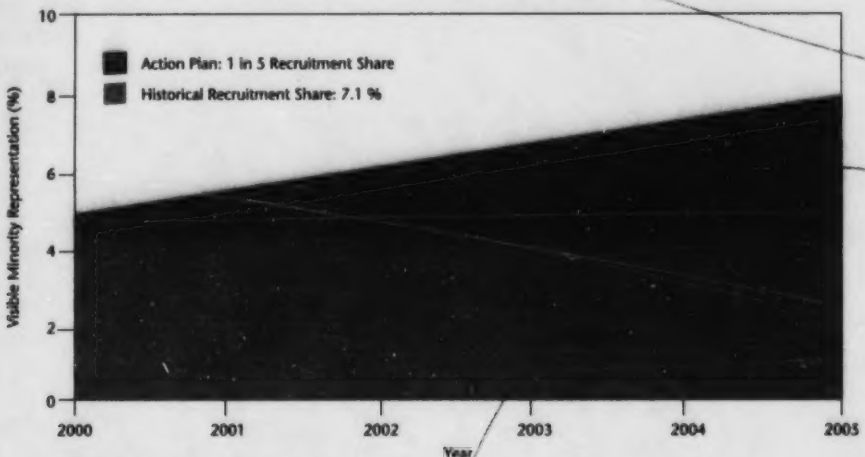
APPENDIX III

## *Projected Impact of Proposed Benchmark on Recruitment*

The graph illustrates the impact of implementing the benchmark proposed by the Task Force as it pertains to recruitment and compares that with the impact of current recruitment practices on representation of visible minorities in the public service. The forecast excludes Revenue Canada.

The forecast assumes that the benchmark would be achieved government-wide commencing fiscal 1999-2000, i.e., the year 2000. It forecasts a 1 in 5 level of recruitment for five years, rather than the three-year horizon set out in the action plan, to analyze when such a level of recruitment would meet the federal objective of closing the gap with labour market availability (LMA, 1996 levels).

### *Projected Impact of Benchmark on Public Service Representation*




Note: Excludes Revenue Canada
Source: PSC Inderterminate Population, Separations and Appointments Files (1990/91 - 1998/99)

Under this scenario, representation of visible minorities would reach the labour market availability rate in 2005. In contrast, the historical share of recruitment of visible minorities (7.1 per cent or about 1 in 15 between 1990 and 1999) would make no discernible progress in closing the gap with LMA (it would not do so until more than two and a half decades from now).

The forecast may differ from actual practice:

- The action plan proposes a gradual increase to the benchmark by the third year, rather than an immediate increase to the level of the benchmark.

- The forecast assumes no growth in the size of the public service; recruitment is for vacancies created by departures. In reality, the federal public service is ending its period of downsizing and hiring will likely accelerate. Such growth could result in faster improvement in the representation of visible minorities.

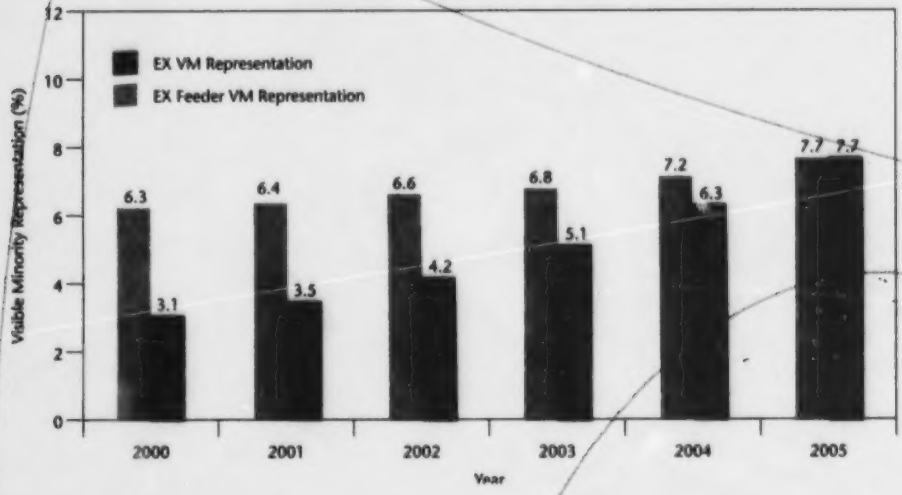
APPENDIX IV

# *Projected Impact of Proposed Benchmark on Executive Feeder Groups and Executive Levels*

The chart shows the impact of implementing the benchmark as it pertains to the movement of visible minorities into the executive feeder groups and to executive levels. It projects a gradual increase from present staffing levels to a rate of 1 in 5 in the fifth year, or 2005. The forecast excludes Revenue Canada.

In 1999, visible minorities made up 6.5 per cent of the feeder groups and 3.0 per cent of the executive category.

***Projected Impact of Benchmark on Representation in EX and EX Feeder Groups***




Note: Excludes Revenue Canada
Source: PSC Inderterminate Population, Separations and Appointments Files (1990/91 - 1998/99).

In 1999, the share of appointments of visible minorities to the feeder levels was 7.3 per cent and to executive levels, 3.7 per cent. The impact of achieving the benchmark over five years for both the feeder and executive groups is that year over year, the gap between their respective rates of representation decreases; by the fifth year, it is eliminated. In the fifth year, both populations approach 8 per cent. Thus, the federal employment equity objective respecting visible minority advancement to executive levels is achieved; that is, the visible minority feeder and executive level representation are about equal.

The forecast is conservative compared to what might be achieved in practice:

- It assumes no growth in the population of feeder and executive levels; changes in representation come only by way of filling vacancies arising from attrition. In reality, last year (1999) represented the beginning of a trend of growth and recruitment in both those categories.

- Growth in both the feeder and executive categories will present opportunities to reach the benchmark faster than what is projected.

According to the forecast of the benchmark scenario on the executive category, the annual level of appointments would have to rise from 17 in 1999 to about 50 in the fifth year. Further projections were made to analyze to what extent such appointments would deplete the feeder pool of visible minorities if that pool remained unchanged. Under such a scenario, by the fifth year, the feeder pool would fall by four-tenths of a percentage point. Thus, the effect of increasing the share of executive appointments of visible minorities can readily be accommodated even if the recruitment share of visible minorities to the feeder pool remained unchanged.

According to the forecast of the benchmark scenario of the feeder groups, annual appointments would have to rise from about 50 in 1999 to 200 by the fifth year. In 1999, visible minority appointments to the feeder group totalled 173, i.e., at the upper range of that forecast. Thus, the recruitment shares to executive feeder groups called for in the action plan are already demonstrably realistic and attainable.

APPENDIX V

# *PSC Tools to Improve Employment Equity Representation*

1. ***Deputy heads may request the PSC to implement an employment equity (EE) program in their department.***

- The need for such a program is based on significant under-representation in one or more occupations and/or by location.
- Selection can be confined to visible minorities and other designated group(s).
- Person selected must be qualified.
- Legal authority is provided under PSEA 5.1(2).

2. ***Departmental managers may request a PSC Regional Office to apply the PSC employment equity ad hoc program in order to receive only EE candidates from one or more of the designated employment equity groups.***

- Managers can use their authority for term or indeterminate appointments.
- Person selected must be qualified.
- Legal authority is provided under PSEA 5.1(1).

Note: If a term employee is hired under the ad hoc program, employment status can be changed from term to indeterminate at a later date. This subsequent appointment will not require the assessment of other candidates or the posting of a notice of right to appeal. However, the appointment must not result in a promotion.

3. ***Departmental managers can request an expansion of the area of selection.***

- Managers can ask for the minimum area of selection to be expanded to include one or more EE groups from a larger area of selection.
- This authority applies to external and internal processes.
  e.g., external - open to residents of Montreal and all visible minorities within a 100 mile radius.
  e.g., internal - open to employees of Canadian Heritage in the National Capital Region and all visible minority employees of Citizenship and Immigration.
- Legal authority is provided under PSEA 13(2).

4. ***Departmental managers can use the Federal Student Work Experience Program (FSWEP) to increase hiring of designated group members.***

- The program has a built-in algorithm to ensure representative referrals of employment equity group members.
- The search for referrals can be restricted to one or more of the EE designated groups.

***5. Departmental managers can use the "bridging program" to appoint students.***

- Managers who have invested in students by providing them with significant work experience through a FSWEP or Co-op approved program may "bridge" the student into Public Service employment using one of the following two options:

**Option one: competitive option**

- The area of selection in closed competitions must specifically include them.
- Students must meet the criteria of area of selection.
- Students must demonstrate they are capable of completing the post-secondary program in which they are registered at the time of their most recent appointment and within the timeframe indicated on the competition notice.

**Option two: non-competitive option**

- The Public Service Commission has delegated authority to deputy heads to appoint, without competition from outside the federal Public Service, qualified graduates in whom the department has invested. Appointment may occur within 12 months of students completing their post-secondary education program or vocational training program.
- Further details on these two options may be found in the Letter to Heads of Personnel (reference: 98-16) dated August 12, 1998. web site address: www.psc-cfp.gc.ca

***6. Where can one find information on the assessment and recognition of foreign credentials for employment purposes?***

The Canadian Information Centre for International Credentials (CICIC) assists persons who want to know how to obtain an assessment of their educational, professional and occupational credentials by referring them to the appropriate bodies.

For more information:
Canadian Information Centre for International Credentials
252 Bloor Street West, Suite 5-200
Toronto, Ontario M5S 1V5
Telephone: (416) 964-1777
Fax: (416) 964-2296
E-mail: info@cicic.ca
web site: http://www.cicic.ca/

***7. PSC's recruitment tools to help departments, agencies meet EE requirements.***

**Jobs are posted on:**

- Internet (http://jobs.gc.ca)
  - Over 22 000 visits are made per day (visit = 10 minutes plus).
  - Candidates may apply on-line.
  - An alternate text format is available to allow candidates with visual impairment to apply on-line.
  - EE associations have hyper-links to this site.
- Infotel - local telephone numbers are used to advertise jobs.
- Jobs may be advertised in professional journals and occasionally in ethnic press and in the language of press.
- PSC reception areas have computers available and connected to Internet.
- Job notices are faxed to selected EE organizations that are not hyper-linked to PSC site.
- Database of EE organizations/associations that support PSC recruitment efforts (2 300 addresses) and to which PSC communicates information regarding its major recruitment campaign efforts.
- PSC is increasing its presence at universities and colleges, undertaking numerous job fairs and actively participating at EE events in the community.

***8. Departments can access PSC's unique EE networks.***

Regional offices of the PSC have developed strategies to better reach and access EE candidates by:

- Maintaining EE inventories to support recruitment efforts for that region (check http://jobs.gc.ca for locations).
- Developing partnerships and working relationships with EE organizations and provincial governments in order to maximize recruitment efforts and results.

***9. The Employment Equity Positive Measures Program (EEPMP) (A Treasury Board program jointly delivered by the PSC and TBS).***

***EEPMP Intervention Fund***

- Administered by the Treasury Board Secretariat (TBS), this fund supports and kick-starts initiatives or interventions which address unique cross-departmental issues or issues identified either from EE business plans, Canadian Human Rights Commission audits or which respond to major government priorities.

- For more information, please contact TBS's Employment Equity Division or visit the program's web site at: www.tbs-sct.gc.ca/ee.

***EEPMP Partnership Fund***

- Administered by the Public Service Commission (PSC), this fund supports the unique needs of each region in dealing with EE barriers.
- For more information, contact PSC Regional or District offices or visit the program's web site at: www.psc-cfp.gc.ca/eepmp-pmpee.

***Employment Equity Career Development Office (EECDO)***

- Administered by the PSC, this office facilitates the delivery of effective and appropriate career counselling to designated group members through the transfer of knowledge to departments and regions.
- The office is developing a Centre of Excellence that provides current research, resources and opportunities to share best practices.
- The office is developing an accredited course on EE Career Counselling.
- For more information, visit the program's web site at www.psc-cfp.gc.ca/eepmp-pmpee.

***Enabling Resource Centre for Persons with Disabilities***

- Administered by the PSC, this centre of expertise provides operational support and advice to managers on how to meet the work-related accommodation needs of persons with disabilities.
- Upon assessment of needs, work-related assistive devices can be borrowed by departments on a short-term loan basis.
- For more information, visit the program's web site at www.psc-cfp.gc.ca/eepmp-pmpee.

***10. Manager's checklist:***

- Check job requirements (especially education and experience) to see if they are job related and not overly demanding.
- Check language requirements to see if they truly reflect needs.
- Ensure EE representation on selection boards.
- Understand your workforce representation and identify where progress is needed.
- Don't screen out candidates because they have a degree from a non-Canadian institution. Have it verified through existing services.

***11. Deputy heads may promote the use of the Career Assignment Program (CAP) as a vehicle for the development of visible minority employees.***

- CAP selection is delegated to departments and is through merit-based processes.
- Departments may encourage their visible minority employees to apply for CAP competitions.
- CAP selection tools have been tested to eliminate any systemic biases.

***12. Departmental managers and executives can use PSC selection instruments for purposes of recruitment and promotion. An Employment Systems Review was conducted on PSC selection instruments by an outside expert, and results are being used to improve current instruments and find new ones that will contribute to meeting Public Service employment equity goals.***

- Ten PSC selection instruments were selected for review based on importance in selection in the Public Service and to cover the variety of instrument types available. These were: the General Intelligence Test, General Competency Test: Level 2, Office Skills Test, Foreign Service Knowledge Test, Supervisor Simulation, Middle-Manager In-Basket Exercise, Track Record Interview, Assessment Centre for Executive Appointment, Assessment Centre for the Management Trainee Program and Second Language Evaluation Oral Interaction Test.
- Details on PSC selection instruments and services may be found at the Personnel Psychology Centre web site at: www.psc-cfp.gc/ppc/ppc-cpp.htm

***13. Departmental managers responsible for conducting assessments of employees or potential employees can use a workshop developed by PSC to increase assessors' employment equity awareness.***

- The workshop entitled Sensitivity Training for Employment Equity is available from the Personnel Psychology Centre.

14. ***The Management Trainee Program (MTP) is an avenue for training and development for visible minorities who are currently in the public service. As well, it is a means of bringing in new talented visible minorities from outside the public service.***

- Ensure that the proportion of visible minorities who participate in a given selection campaign is maintained at each successive phase from application to selection.
- Encourage participation of visible minority assessors on all selection boards in regions where there is a high representation of visible minorities.
- Conduct consultations with groups/associations representing visible minorities.
- Conduct sensitization training for selection board members, including managers.
- MTP selection tools have been tested to eliminate any systemic biases.
- The PSC markets the MTP on campuses to attract visible minority applicants. www.psc.cfp.gc.ca/mtp/index.html.

15. ***Deputy heads may promote the use of the Interchange Canada Program (ICP) as a vehicle for career development and mobility of visible minority employees.***

- Departments have been delegated the administration of ICP assignments below the executive level.
- Departments may encourage their visible minority employees to diversify their expertise through an IC assignment in an outside organization e.g., other level of government, industry, academic and research institutions, non-profit.

16. ***Deputy Heads may increase their EE population by selecting a visible minority employee of an outside organization to fill a position through an IC assignment (3 months – 3 years).***

- Departments may seek the expertise of visible minority employees from outside organizations to help develop a better understanding between the federal public service and outside organizations for the purposes of creating and supporting informed policy development and improved services, and to strengthen Canada's international and national relations and partnerships.

***17. The PSC has 15 regional and district offices:***

- Charlottetown, Prince Edward Island
- Moncton, New Brunswick
- Montreal, Quebec
- Ottawa, Ontario
- Halifax, Nova Scotia
- St. John's, Newfoundland
- Quebec, Quebec
- Toronto, Ontario
- Whitehorse, Yukon
- Regina, Saskatchewan
- Iqaluit, Nunavut
- Winnipeg, Manitoba
- Vancouver, British Columbia
- Edmonton, Alberta
- Victoria, British Columbia

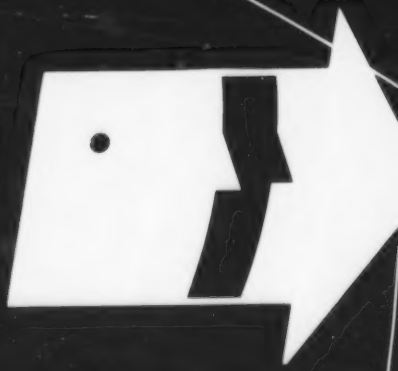
Source: Public Service Commission, February 2000.

# *Acknowledgements*

The Task Force is grateful to the many individuals from coast to coast who provided information, shared their views, offered suggestions and ideas, made submissions, and gave generously of their time. They included visible minority employees, senior officials, middle managers, human resources personnel, and representatives of unions and external organizations. Their insights and contributions were of great value to the Task Force.

The Task Force also wishes to acknowledge the valuable work of Wendy Barrow, Caroline Ishii, Line Saucier, Ainalem Tebeje and Joan Young of the Task Force Secretariat. It appreciated their indefatigable efforts to meet the Task Force's needs. The Task Force also benefited from the exceptional professionalism of Wally Boxhill of the Treasury Board Secretariat and Doug Booker and Stan Lee of the Public Service Commission. It also wishes to express its appreciation to Clyde Sanger.

# Faire place au changement



dans la
fonction
publique
fédérale

Groupe de travail sur la participation des
minorités visibles dans la fonction publique fédérale

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par
la présidente du Conseil du Trésor, 2000

Pour ne pas alourdir le texte, nous nous conformons
à la règle qui permet d'utiliser le masculin
avec une valeur de neutre.

N° de catalogue BT22-67/2000
ISBN 0-662-64875-7

Ce document est disponible sur le site Web
à l'adresse suivante :
http://www.presencevisible.com

***Offert également en médias substituts***

Mars 2000

L'honorable Lucienne Robillard, c.p., députée
Présidente du Conseil du Trésor

Madame la Présidente,

Au nom des membres du *Groupe de travail sur la participation des minorités visibles dans la fonction publique fédérale*, j'ai l'honneur de vous remettre notre plan d'action. Nous osons croire qu'il permettra au gouvernement d'apporter les changements nécessaires à l'établissement d'une fonction publique représentative qui inspire confiance à tous les Canadiens.

Nous nous attendons au lancement et à la mise en oeuvre rapide du plan d'action : les gestionnaires disposent des outils nécessaires, l'effectif est prêt à agir et les objectifs sont réalisables. Il est maintenant temps de passer à l'action.

Nous vous sommes reconnaissants de nous avoir permis de servir notre pays et nous espérons que les efforts que nous avons déployés vous aideront à faire progresser le dossier de la représentativité des minorités visibles.

Veuillez agréer, Madame la Présidente, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Le président,

Lewis Perinbam, O.C.

(Membres)
J.C. Best
Denise Chong
Marjorie M. David
Shawna Hoyte
Alain Jean-Bart
Audrey Kobayashi
Earl A. Miller
Henry K. Pau

# TABLE DES MATIÈRES


*Faire place au changement* 1

*Besoin de leadership* 2

**Le Plan d'action** 4

I. *Fixer un objectif-repère* 5
II. *Aider les ministères et les gestionnaires à atteindre l'objectif-repère* 7
III. *Changer la culture organisationnelle* 12
IV. *Fournir un cadre de mise en œuvre et de responsabilisation* 15
V. *Obtenir une expertise-conseil externe et demander un examen indépendant* 18
VI. *Obtenir des ressources financières additionnelles* 19

**Contexte** 20

*La réalité canadienne et la fonction publique fédérale* 20
*La procédure suivie par le Groupe de travail* 21
*Les minorités visibles au Canada* 22
*Les minorités visibles dans la fonction publique* 24
*Les consultations menées par le Groupe de travail* 29
*Apprendre de l'expérience fédérale pour provoquer le changement* 32
*Privilégier un changement de culture organisationnelle ou de meilleures données numériques?* 36
*Les efforts en vue de rendre la fonction publique représentative* 37
*Conclusion* 39

**Appendices** 40

A. *Mandat et composition du Groupe de travail* 40
B. *Distribution des fonctionnaires fédéraux par ministères choisis* 42
C. *Incidence prévue de l'objectif-repère proposé sur le recrutement* 44
D. *Incidence prévue de l'objectif-repère proposé sur les groupes de relève et sur le groupe de la direction* 46
E. *Outils de la Commission de la fonction publique pour améliorer le taux de représentation en matière d'équité en emploi* 48

*Remerciements* 56

# Faire place au changement

À l'aube d'un nouveau siècle rempli de promesses, le Canada a un besoin urgent à combler : façonner une fonction publique fédérale qui soit représentative de la population canadienne. La fonction publique a déjà réussi à relever pareil défi et elle doit le faire à nouveau. En comptant plus de francophones et de femmes, la fonction publique s'en trouve enrichie et valorisée; de même, la présence de membres de minorités visibles lui apporte de nouvelles perspectives et une plus grande vitalité.

Les citoyens doivent considérer la fonction publique comme une institution qui leur est propre et non l'apanage d'un groupe en particulier. La fonction publique doit se baser sur le principe voulant que la capacité d'une personne à faire le travail soit plus importante que sa race ou sa couleur.

Ce sont ces idées et l'engagement pris par le gouvernement fédéral d'éliminer toute forme de discrimination et de promouvoir l'équité et l'égalité des chances dans la fonction publique fédérale qui ont incité l'ancien président du Conseil du Trésor, l'honorable Marcel Massé, à créer le Groupe de travail sur la participation des minorités visibles dans la fonction publique fédérale. En succédant à M. Massé, l'honorable Lucienne Robillard s'est empressée de réitérer son engagement à l'égard de l'initiative et de l'appuyer sans réserve.

Le Groupe de travail s'est affairé à concevoir un plan d'action visant à faire de la fonction publique une institution qui soit le reflet de tous les citoyens et les attire dans ses rangs pour qu'ils jouent un rôle dans ce que sera le Canada de demain. Le plan d'action vise à exploiter dans la fonction publique fédérale les talents de tous les citoyens du Canada, non seulement pour qu'elle puisse combler les besoins nationaux, mais aussi pour qu'elle puisse satisfaire aux exigences de la mondialisation et profiter de ses débouchés. Dans un monde aux cultures diverses, le Canada est particulièrement chanceux d'avoir une population qui est en soit, de bien des façons, un microcosme. Cette diversité est une force que possèdent peu de nations.

Le plan d'action est raisonnable, pratique et réalisable. Les gestionnaires et les fonctionnaires à tous les niveaux doivent faire preuve d'un leadership exemplaire et de doigté pour faire émerger une fonction publique qui garantira respect et équité à ses membres. Le plan invite la fonction publique dans son ensemble à faire preuve de leadership et à s'ouvrir au changement afin de s'assurer la confiance de tous les citoyens canadiens, d'être un reflet fidèle de la population canadienne et de devenir un employeur de choix pour la nouvelle génération de Canadiens. **Le Groupe de travail est d'avis que l'an 2000 peut marquer un point tournant dans l'histoire de la fonction publique fédérale, au moment où elle s'apprête à relever ces défis.**

## Besoin de leadership

Pour faire place au changement, il faut accepter de prendre des risques et de les gérer. Invité à se pencher sur la participation des minorités visibles dans la fonction publique fédérale, le Groupe de travail a reconnu l'ampleur de la tâche qui lui était confiée. Malgré les nombreux efforts qu'a faits la fonction publique fédérale pour régler les problèmes liés à l'équité en emploi, les minorités visibles y sont toujours sous-représentées. Mais l'occasion se présente maintenant pour accélérer le rythme des progrès à ce chapitre. Le Groupe de travail, après avoir jeté un regard rétrospectif sur les événements passés, se tourne maintenant vers l'avenir. Les conclusions qui suivent sous-tendent le plan d'action et soulignent le **besoin de leadership**.

1. **La fonction publique fédérale ne reflète pas la diversité du public qu'elle sert.** Les minorités visibles demeurent sous-représentées, alors que les tendances démographiques révèlent que leur nombre est en hausse dans la population canadienne. Il importe de changer rapidement l'image de la fonction publique; il y va de l'intégrité des services et du respect que le gouvernement fédéral doit assurer.

2. **À titre d'employeur, le gouvernement fédéral n'exploite pas le talent comme il le devrait pour soutenir la concurrence du nouvel environnement de la mondialisation et n'en encourage pas l'expression.** Le gouvernement fédéral doit investir différemment dans les ressources humaines et faire concurrence au secteur privé en tant qu'employeur de choix, et ce dans toutes ses activités, que ce soit sur le plan de la dotation, de la prise de contact et du recrutement, de la formation et du perfectionnement ou du cheminement professionnel.

3. **Le gouvernement fédéral n'a pas atteint les objectifs et les buts d'équité en emploi fixés par la loi à l'égard des minorités visibles.** Mis à part quelques rares exceptions, les ministères n'ont pas réussi à se doter d'un effectif équitable sur le plan de la représentativité (le taux de représentation est inférieur à celui de la disponibilité sur le marché du travail). Dans le cas des fonctionnaires appartenant à une minorité visible, l'avancement à des postes de gestion et de direction est, à toutes fins utiles, arrêté.

4. **La lenteur des progrès a donné lieu à la frustration, au mécontentement et au cynisme face à l'avenir.** Si le gouvernement tardait à agir – ou pire, s'il ne prenait pas de mesures concrètes – il pourrait faire l'objet de plaintes de discrimination et se retrouver dans le fastidieux engrenage des enquêtes judiciaires et des directives qui s'ensuivent.

5. **L'absence d'engagement et de leadership à l'échelle du gouvernement et, par conséquent, d'une responsabilisation aux plus hauts niveaux, a freiné les progrès.** L'engagement des administrateurs généraux inciterait les gestionnaires et les autres responsables à embaucher et à gérer des personnes aptes à atteindre l'objectif visant à moderniser l'image du gouvernement dans son ensemble.

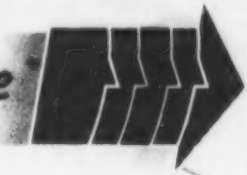
6. **Il est tout aussi essentiel de changer la culture organisationnelle pour qu'elle soit propice à la diversité qu'il l'est d'obtenir de meilleures données numériques.** Ces deux objectifs doivent aller de pair. La formation en matière de diversité doit être offerte à tous les employés et se traduire en milieu de travail par les comportements et les attitudes escomptés. En accroissant le nombre de membres de minorités visibles sur les lieux de travail, on peut créer une «masse critique » qui permet de changer la culture et d'entretenir le changement. L'expérience des francophones et des femmes en témoigne.

7. **En menant ses campagnes de recrutement, le gouvernement a la possibilité de projeter une image tout autre de la fonction publique.** La réduction des effectifs cède le pas au recrutement pour renouveler et rajeunir la fonction publique. En recrutant auprès d'un bassin de talents toujours plus diversifiés, le gouvernement fédéral ne peut se permettre de se faire damer le pion plus longtemps par le secteur privé.

8. **Le temps est venu de se concentrer sur les résultats.** Le gouvernement fédéral devrait se fixer un objectif-repère qui, s'il l'atteignait, améliorerait la représentation des minorités visibles. Ce faisant, il saisirait l'occasion de faire des progrès en peu de temps. En préconisant cette approche, le Groupe de travail ne cherche pas à établir des contingentements pour les minorités visibles, pas plus qu'il ne souhaite les reléguer au statut de groupe désigné. **Le principe directeur doit être le suivant : la capacité d'une personne à faire le travail doit importer plus que sa race ou sa couleur.**

Le Groupe de travail a considéré la question de la participation des minorités visibles dans le cadre d'un contexte plus vaste de revitalisation de la fonction publique fédérale pour tous les Canadiens. En cherchant à fournir un instrument de changement stratégique au gouvernement fédéral et en examinant le phénomène de la sous-représentation des minorités visibles, le Groupe de travail a concentré ses efforts sur les mesures qui produiraient des résultats d'ici trois à cinq ans. Des résultats aussi rapides auraient pour effet d'accélérer le rythme des progrès et de favoriser le changement à plus long terme en vue d'accroître la qualité du milieu de travail pour tous les fonctionnaires fédéraux. Le Groupe de travail insiste sur le fait que de véritables progrès ne sauront se concrétiser que si les membres de minorités visibles occupent des postes à des niveaux dans lesquels ils étaient auparavant sous-représentés et exclus. Il faut éviter à tout prix que les membres de minorités visibles fassent l'objet de gestes purement symboliques ou soient confinés à certains secteurs de la fonction publique.

## Fixer un objectif-repère



Le Groupe de travail partage le point de vue du gouvernement fédéral selon lequel la représentation et l'avancement professionnel des minorités visibles dans la fonction publique ont progressé beaucoup trop lentement, de sorte qu'il tire maintenant de l'arrière par rapport au secteur privé et aux organisations sous réglementation fédérale. Les écarts entre la représentation réelle et la disponibilité sur le marché du travail (DMT) non seulement perdurent, mais s'accentuent dans la plupart des ministères. L'avancement professionnel pose un problème de deux ordres : d'une part, la représentation dans le groupe de relève de la direction a bien peu progressé, voire pas du tout depuis quelques années; d'autre part, le taux de nomination dans la catégorie de la direction est nettement inférieur à celui de la disponibilité dans le groupe de relève.

La fonction publique fédérale a maintenant la possibilité d'améliorer la représentation des minorités visibles et de devenir un milieu de travail exemplaire. L'urgence de renouveler et de rajeunir la fonction publique va de pair avec un marché du travail à la fois diversifié et appelé à l'être encore plus. Le Groupe de travail est d'avis que l'heure est venue d'intensifier les efforts, dans le but notamment de chercher à atteindre avec détermination et pendant une période limitée un objectif-repère s'appliquant à la fois au recrutement et à l'avancement professionnel des membres de minorités visibles.

**Un objectif-repère met l'accent sur les résultats, et les résultats donnent l'impulsion nécessaire au changement.** Un objectif-repère devrait être atteint au chapitre du rendement **global** de la fonction publique. Parmi les ministères, certains auront plus à faire que d'autres. Toutefois, certains dirigeants, tout comme leur organisation, se mettront au défi de dépasser l'objectif-cible. Comme ils veulent être à l'avant-scène du changement, ils sont prêts à prendre des risques, à les gérer et à en retirer les avantages.

Le Groupe de travail considère que la réponse de Santé Canada à la suite de la décision rendue par le Tribunal canadien des droits de la personne prouve que les cibles donnent des résultats lorsqu'elles ont force de loi. Dans cette décision, le Tribunal a imposé comme mesure palliative un taux d'embauche deux fois plus élevé que celui de la DMT. Cette même mesure a été appliquée dans une décision semblable rendue par la Cour suprême dans l'affaire *Action Travail des Femmes* c. *Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada et al.* (1987). Le Groupe de travail croit que les ministères ne veulent pas se retrouver en pareille situation et être tenus de se conformer à des directives légiférées. Il fait observer que certains ministères, dirigés par leurs administrateurs généraux, ont pris les devants et fait des progrès. Revenu Canada et Affaires indiennes et du Nord Canada ont respectivement fait des progrès marqués au titre de la représentation des minorités visibles dans l'effectif et de celle des Autochtones aux niveaux de direction. Ces progrès ont facilité la réalisation d'autres changements, tout en permettant d'améliorer le service à la clientèle.

Le Groupe de travail est persuadé que les administrateurs généraux sont déterminés à adopter une approche axée sur les résultats. **Comme on lui avait confié le mandat de fixer l'objectif-repère, le Groupe de travail a surtout cherché à en fixer un suffisamment bas pour qu'il soit réaliste et réalisable dans l'ensemble de l'administration fédérale, mais assez élevé pour inciter les ministères à concevoir des mesures créatives et novatrices.** Il a cherché à établir un objectif-repère simple, facile à comprendre et assez souple pour être appliqué à tous les ministères et à toutes les activités depuis le point d'entrée jusqu'aux niveaux de direction supérieurs.

## *Fixer un objectif-repère allant de 1 à 5 pour la participation des membres de minorités visibles à l'échelle du gouvernement :*

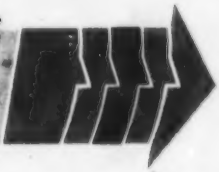
1. ***Ratio de 1 sur 5 applicable au recrutement externe pour des périodes déterminées (de plus de trois mois) et pour les nominations de durée indéterminée – à atteindre comme taux annuel d'ici 2003;***

2. ***Ratio de 1 sur 5 pour les nominations intérimaires aux niveaux des groupes de relève de la direction – à atteindre comme taux annuel d'ici 2005;***

3. ***Ratio de 1 sur 5 au point d'entrée aux groupes de relève de la direction et des niveaux de direction supérieurs – à atteindre d'ici 2005.***

Le Groupe de travail croit qu'un ratio de 1 sur 5 est atteignable pour le recrutement dans la fonction publique dans son ensemble. Un tel ratio correspond au taux de recrutement général des membres de minorités visibles en 1998 (20,6 p. 100) et est nettement inférieur au taux de recrutement postsecondaire de ces membres en 1998 (30,2 p. 100). Comme la fonction publique fédérale fait des nominations aux niveaux de la direction surtout par voie de promotion interne, le recrutement ne règle pas le grave problème de la sous-représentation à ces niveaux. Le ratio de 1 sur 5 s'applique donc sur une plus longue période, de cinq ans, aux nominations intérimaires et à la croissance des groupes de relève de la direction et des niveaux de direction. L'atteinte du ratio à l'égard des nominations est primordiale, tandis que les objectifs de croissance seront réalisés par une combinaison de mesures de recrutement externe et de mesures de formation et de promotion internes.

## Il faut aider les ministères et les gestionnaires à atteindre l'objectif-repère



Puisque la loi les oblige à mettre en œuvre l'équité en emploi, les ministères considèrent que leur taux de représentation des minorités visibles devrait correspondre au taux de DMT, selon leurs catégories professionnelles et l'endroit où ils sont situés. Le Groupe de travail insiste sur le fait qu'en cherchant à «combler l'écart », on se limite à atteindre une donnée historique; **la DMT représente le taux que l'effectif fédéral aurait dû enregistrer en 1996.** Des ministères se méprennent en considérant la DMT comme une valeur maximale à atteindre, alors qu'elle sert de seuil pour mesurer le rendement. D'autres ministères ont dépassé le taux de DMT dans certaines catégories professionnelles, sans cesser par ailleurs de recruter. Pour que l'équité en emploi soit un jour réalité, il faut viser **au-delà** du taux de DMT, question de rattraper le retard accumulé et de tirer parti d'un bassin de recrutement **plus vaste** en recrutant à l'extérieur des marchés locaux.

L'objectif-repère (ratio de 1 sur 5) offre une marge de manœuvre aux ministères : (1) il leur donne le temps, compte tenu d'un horizon de trois à cinq ans, d'atteindre le taux annuel de rendement et (2) il leur permet de mettre au point des stratégies et de fixer des cibles adaptées à leur situation particulière en vue d'atteindre cet objectif-repère. Les ministères peuvent décider des secteurs où ils peuvent réaliser des progrès le plus rapidement et recommander à leurs gestionnaires la manière de s'y prendre pour y arriver.

Les gestionnaires, fort occupés par leurs obligations quotidiennes, pourraient se montrer réticents à adopter encore une autre méthode pour réaliser l'équité en emploi. Certains pourraient même se demander s'il y a «suffisamment » de candidats membres de minorités visibles qui sont qualifiés. D'autres ne sauront peut-être pas comment puiser dans de plus vastes bassins de recrutement ou pourraient avoir besoin de formation en techniques d'entrevue et de sélection pour recruter dans un bassin diversifié. Le Groupe de travail soutient que, bien renseignés, les gestionnaires verront les avantages plutôt que les inconvénients. Il faudra que les spécialistes des ressources humaines collaborent avec eux et les conseillent sur la politique d'équité en emploi, notamment pour leur indiquer si leurs pratiques sont conformes à la politique. Les gestionnaires, de concert avec les praticiens des ressources humaines, devraient accomplir plus d'activités de prise de contact et de recrutement, et le faire différemment. Les bassins de recrutement doivent être suffisamment vastes, et les processus d'orientation, d'entrevue et de nomination doivent viser le même objectif, soit permettre la nomination d'un plus grand nombre de candidats qualifiés faisant partie des minorités visibles.

## *Aider les ministères et les gestionnaires à faire des progrès et à atteindre l'objectif-repère :*

1. ***Partager l'expérience et les méthodes des autres ministères et entreprises et organisations sous réglementation fédérale et du secteur privé. Chaque ministère peut adapter ces éléments à son environnement et à ses exigences propres.***

Les ministères peuvent apprendre énormément les uns des autres, des entreprises et organisations sous réglementation fédérale et du secteur privé dont le suivi est assuré par la Division des normes de travail et de l'équité en milieu de travail à Développement des ressources humaines Canada. Ils peuvent aussi partager le fruit de leurs recherches. Par exemple, Transports Canada s'apprête à mener des études diagnostiques pour connaître les raisons sous-jacentes aux faibles taux de demande et de nomination pour certains postes et pour certaines activités. Il se peut que ces expériences et méthodes doivent être adaptées; ce qui fonctionne pour un ministère peut ne pas correspondre à l'environnement ou aux besoins d'un autre.

2. ***Renseigner les gestionnaires :***

   a) ***sur la politique et les pratiques en matière de ressources humaines et, dans ce même contexte, sur la politique et les pratiques d'équité en emploi;***

   b) ***sur le marché du travail et sur les outils d'analyse;***

   c) ***sur la gamme d'outils offerts par la Commission de la fonction publique pour cibler le recrutement et les nominations.***

Certains gestionnaires ne connaissent pas bien la politique et les programmes fédéraux en matière de ressources humaines et par conséquent l'équité en emploi. Il se peut qu'ils ne soient pas au courant des tendances démographiques et des tendances du marché du travail. Ils devront avoir confiance dans la politique et les outils de programmes qui les aideront à attirer et à nommer plus de membres de minorités visibles. Le Groupe de travail a conclu que la question n'est pas de savoir s'il y a assez d'outils ou s'ils sont efficaces, mais plutôt de déterminer si les gestionnaires sont au courant de leur existence ou savent comment s'en servir. (Voir la liste des outils de la Commission de la fonction publique à l'appendice E.)

3. ***Élargir le bassin de candidats :***

   ***a) en agrandissant la zone géographique de sélection pour atteindre des bassins de recrutement plus vastes;***

   Il a été démontré qu'en élargissant le bassin des candidats, on améliorait le taux de nomination des candidats membres de minorités visibles. Les gestionnaires devront peut-être pour cela devoir élargir la zone de sélection, ce qui ouvrirait le concours non seulement aux résidents d'une localité (dans un certain rayon), mais aussi à des candidats membres de minorités visibles d'un autre centre urbain ou d'une plus grande région, voire de toute une province et même du pays.

   ***b) en utilisant les répertoires de candidats membres de minorités visibles de la Commission de la fonction publique;***

   Certains bureaux régionaux de la Commission de la fonction publique tiennent des répertoires de candidats qualifiés, membres de minorités visibles. Le Groupe de travail croit que chaque bureau régional devrait maintenir de tels répertoires et en promouvoir l'utilisation.

   ***c) en prévoyant des montants pour aider les gestionnaires à régler des coûts de réinstallation plus élevés.***

   Les gestionnaires invoquent souvent le non-paiement des frais de réinstallation comme raison pour restreindre la zone géographique de sélection. Certains candidats sont disposés à déménager à leurs frais, tandis que d'autres ne le veulent pas ou ne le peuvent pas. Il faudrait prévoir des montants pour régler ces frais pour les candidats retenus.

4. ***Veiller à ce que les candidats membres de minorités visibles qualifiés soient orientés plutôt qu'éliminés :***

   En analysant la sous-représentation, la Commission de la fonction publique a noté une **différence marquée entre les taux de demande et de nomination des membres de minorités visibles**. En 1998, le taux de demande de recrutement général était de 20,6 p. 100 comparativement à un taux de nomination de 4,1 p. 100. En présence d'un écart aussi flagrant, il y a lieu de se demander si le principe du mérite est réellement appliqué.

   ***a) revoir les critères applicables aux postes choisis;***

   Il est urgent de revoir les critères, surtout lorsqu'il n'y a pas assez de postulants ou de candidats membres de minorités visibles. Il se peut que certains critères soient désuets ou tout simplement *inappropriés* puisqu'ils servent une fin pour laquelle ils n'ont pas été conçus, c'est-à-dire gérer un grand nombre de candidats. Pour doter des postes de

niveau moins élevé dans les régions où le gouvernement fédéral est l'un des principaux employeurs, comme à Halifax, il faudrait revoir la désignation des postes bilingues, à nomination impérative. En règle générale, les ministères devraient considérer la formation linguistique associée à ces postes comme un investissement dans un candidat qualifié sur les autres plans. Par exemple au Québec, l'« accent » ne devrait pas entrer en ligne de compte dans l'évaluation de la compétence linguistique et, par conséquent, de la capacité d'exécuter les fonctions du poste.

*b) embaucher en fonction des compétences, notamment des nouvelles compétences, plutôt qu'en fonction des tâches du poste seulement.*

Les ministères devraient prendre exemple sur le secteur privé : pour tenir compte de l'ouverture de plus en plus grande sur le monde, les entreprises embauchent des candidats qui possèdent de nouvelles compétences plutôt que strictement celles du poste. L'embauche axée sur les compétences pourrait permettre d'éliminer les biais historiques à l'égard de certains états de service et de certaines qualités.

*5. Garantir l'intégrité du processus de sélection :*

*a) établir des répertoires ministériels des membres de minorités visibles pouvant faire partie de jurys de sélection; ces répertoires doivent inclure des membres du secteur privé;*

On devrait établir des répertoires ministériels de membres de minorités visibles pouvant faire partie de jurys de sélection, et un plus grand nombre de ces membres devraient être formés à cet égard. Ces répertoires devraient inclure des membres **du secteur privé**. Des membres de l'extérieur pourraient ainsi suppléer à la pénurie interne, tant que les membres de minorités visibles ne seront pas en nombre suffisant dans des postes de gestion. Qui plus est, une tierce partie permettrait d'obtenir un autre point de vue que celui des gestionnaires en poste.

*b) offrir la formation aux fonctionnaires membres de minorités visibles afin qu'ils puissent faire partie de jurys de sélection.*

6. ***Utiliser des méthodes de recrutement et de prise de contact novatrices :***

Le Groupe de travail note que quelques ministères seulement mènent des activités de prise de contact; il faudrait qu'il y en ait beaucoup plus pour préparer le terrain des futures campagnes de recrutement et pour pallier aux départs prévus (l'âge moyen des fonctionnaires et des cadres de la fonction publique est de 42,5 ans et de 49,3 ans respectivement).

   a) ***établir des répertoires ministériels des membres de minorités visibles qui pourraient participer aux campagnes de recrutement et aux activités de prise de contact;***

Les ministères devraient confier les activités de prise de contact aux employés possédant le même profil que celui des employés qu'ils cherchent à recruter. Par exemple, si un ministère désire attirer des jeunes membres de minorités visibles dynamiques et motivés, il doit confier les activités de prise de contact visant un tel groupe à ses fonctionnaires dotés des mêmes qualités.

   b) ***conclure des partenariats avec d'autres ministères ou avec le secteur privé pour mener des activités de recrutement et de prise de contact.***

# III. Changer la culture organisationnelle

Le Groupe de travail a débattu de ce qui devrait être fait en premier lieu : changer la culture ou changer les données numériques. Il a conclu qu'il fallait agir sur les deux plans simultanément. Le gouvernement fédéral doit parvenir à ces fins en se positionnant comme employeur et comme lieu de travail de choix. Le gouvernement pourra ainsi mettre fin plus tôt aux mesures correctives temporaires.

## *Faire savoir que le gouvernement fédéral s'efforce de devenir un employeur de choix et de créer un milieu de travail exemplaire :*

1. ***Renforcer l'image de marque positive de la fonction publique comme employeur concurrentiel.***

Bien des recrues potentielles perçoivent négativement la fonction publique fédérale comme milieu de travail. Le gouvernement fédéral doit remédier à la situation en faisant valoir les aspects positifs de l'emploi dans la fonction publique et en les mettant en valeur dans ses pratiques de recrutement.

2. ***Formuler les objectifs de la politique sur les ressources humaines, et dans cette optique, ceux de l'équité en emploi et de la diversité, comme étant essentiels à la mission du gouvernement fédéral.***

Les ministères ont commencé à intégrer la diversité à la planification des ressources humaines, et les plans de ressources humaines à leurs plans d'activités. La diversité devrait être bientôt en application dans l'ensemble de l'administration fédérale. Le gouvernement fédéral doit faire ce que le secteur privé et celui des institutions sous réglementation fédérale font bien : intégrer la diversité au mode de fonctionnement et s'assurer que les praticiens des ressources humaines travaillent de concert avec les gestionnaires de première ligne. À l'instar du secteur privé, **le gouvernement fédéral devrait considérer un effectif diversifié comme un atout et non comme une mesure d'accommodement.**

3. ***Intégrer la diversité au nombre des compétences recherchées chez l'employé :***

Changer l'image de la fonction publique fédérale n'est pas qu'un exercice de marketing externe : la fonction publique doit y croire elle aussi.

a) ***faire des administrateurs généraux des champions;***

Le Groupe de travail a relevé des exemples dans le secteur privé où un dirigeant principal se fait le champion de la diversité. Dans certains cas, celui-ci dirige un comité de l'entreprise sur la diversité; dans d'autres, il appelle lui-même un candidat universitaire potentiel. Le Groupe de travail invite les administrateurs généraux à repenser leur leadership : **Y a-t-il des membres de minorités visibles dans leurs comités de la haute direction?**

b) ***faire de la gestion de la diversité une compétence essentielle en gestion;***

De nombreuses entreprises privées ont établi un profil de compétences en leadership lié à la diversité. Le gouvernement fédéral devrait former ses gestionnaires pour qu'ils acquièrent les connaissances et les aptitudes associées à la gestion d'un effectif diversifié. Les programmes de perfectionnement en leadership devraient être mis au point pour appuyer les gestionnaires.

c) ***offrir la formation en diversité à tous les employés et établir un rapport entre la formation et les activités en milieu de travail.***

La formation pour lutter contre les attitudes bien arrêtées à l'égard des différences doit se traduire dans les **activités**; l'objectif devrait être d'inciter les gestionnaires et les employés à régir leurs propres comportements en milieu de travail.

4. ***Mettre sur pied des programmes interministériels de perfectionnement professionnel et de perfectionnement en leadership à l'intention des nouvelles recrues et des employés en poste prometteurs. Ces programmes devront offrir les composantes suivantes :***

L'avantage concurrentiel que la fonction publique fédérale possède par rapport au secteur privé réside dans l'éventail de possibilités et d'expériences qu'elle peut offrir aux recrues. Mais comme les ministères se préoccupent essentiellement de leur effectif respectif, cet avantage ne se matérialise pas. La fonction publique fédérale devrait offrir un programme de cheminement professionnel aux recrues et aux employés en poste prometteurs. On devrait recourir davantage aux modèles dans le cadre desquels les nominations se font au niveau d'un poste plutôt que dans un poste, comme c'est le cas pour la classification des postes d'agent du service extérieur et le programme accéléré pour les économistes. En créant des bassins de talents du genre, les ministères pourraient collaborer selon l'endroit où se trouvent les postes ou d'après leur affinité (par exemple le récent regroupement des postes de la Commission de la fonction publique) et offrir aux candidats des affectations par rotation,

a) ***le mentorat;***

b) ***les affectations par rotation;***

c) ***la formation;***

*d) la nomination au niveau d'un poste plutôt que dans un poste.*

de la formation et du mentorat. La publicité d'une grande firme privée d'experts-comptables illustre bien ce concept : « il faut travailler là où l'on peut progresser ».

5. *Créer des stages à court terme (de un à deux ans) pour les jeunes afin de leur permettre de se familiariser avec les niveaux de direction de la fonction publique, et leur offrir des affectations à l'étranger.*

Le gouvernement fédéral devrait offrir des programmes de stages novateurs, qui l'aideraient à rivaliser à armes égales avec le secteur privé.

6. *Appliquer l'objectif-repère (ratio de 1 sur 5) – à atteindre d'ici 2003 – pour la participation des minorités visibles aux programmes de perfectionnement en gestion tant au point d'entrée qu'aux niveaux de direction, aux programmes du Centre canadien de gestion et à tous les nouveaux programmes de cheminement professionnel et de stages. Lorsqu'il y a pénurie, prévoir des dispositions relativement au recrutement à l'extérieur de la fonction publique.*

L'objectif-repère (ratio de 1 sur 5) devrait s'appliquer à la participation des minorités visibles aux programmes de perfectionnement de gestion, à l'échelle de toute l'administration fédérale et des ministères (par exemple le Programme de stagiaires en gestion, Échanges Canada et le Programme cours et affectations de perfectionnement), et être atteint **en moins de trois ans.** Les intéressés s'inscrivent eux-mêmes à ces programmes et la sélection repose sur le principe du mérite. Il faut prévoir des dispositions et fournir les ressources nécessaires pour recruter à l'extérieur de la fonction publique, **lorsque les mécanismes internes ne permettent pas d'atteindre un ratio de participation de 1 sur 5 dans le cadre de ces programmes.**

7. *Intensifier les efforts pour attirer une nouvelle génération de jeunes Canadiens membres de minorités visibles dans la fonction publique fédérale.*

De nos jours, les diplômés des collèges et des universités bénéficient d'un large éventail de carrières et de débouchés devant eux, surtout dans le secteur privé. La fonction publique fédérale doit intensifier ses efforts de recrutement sur les campus, en ciblant entre autres certaines facultés, et présenter des possibilités d'emploi et des options de cheminement professionnel intéressantes; sinon, elle risque fort de ne pas pouvoir persuader la nouvelle génération de joindre ses rangs.

# IV. Soumir un cadre de mise en œuvre et de responsabilisation

Le plan d'action peut être facilement intégré au cadre d'équité en emploi mis en place sous l'égide du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Dans ce contexte, le Secrétariat consulte les agents négociateurs, et les ministères dressent des plans d'équité en emploi, suivent leur rendement en matière de formation et de perfectionnement et lui soumettent tous les ans des données sur la représentation et des rapports sur les progrès réalisés qui sont inclus dans le rapport annuel au Parlement. De plus, la Commission canadienne des droits de la personne mène des vérifications pour s'assurer que les ministères respectent leurs obligations législatives en la matière.

Le Groupe de travail prévoit que les ministères intégreront leur plan d'action à leur plan annuel sur l'équité en emploi et formuleront en conséquence des stratégies et des objectifs en matière de ressources humaines. Il reconnaît que les ministères seront en mesure de recruter selon des degrés divers dans des régions où il existe de fortes concentrations de minorités visibles. Selon leurs profils professionnels, certains ministères pourront réaliser des progrès rapides à l'égard de certains groupes professionnels, ce qui pourrait compenser les progrès plus lents à l'égard d'autres groupes. Certains pourront avoir plus de succès à recruter à l'extérieur des candidats pour des postes de gestion, ce qui aura pour effet d'élargir les réseaux et de créer un effet d'entraînement pour les années à venir.

Le Groupe de travail a insisté sur la manière dont les progrès pourraient se réaliser. Chaque ministère doit s'efforcer de progresser d'une année à l'autre. Le gouvernement fédéral doit essayer non seulement d'atteindre l'objectif-repère, mais d'aller bien au-delà. Le plan d'action prévoit que le greffier du Conseil privé, le secrétaire du Conseil du Trésor et le président de la Commission de la fonction publique assumeront des rôles accrus afin de (a) cerner les secteurs où des progrès stratégiques peuvent se matérialiser, (b) favoriser la réalisation de tels progrès et d'en faire le suivi et (c), dans la mesure où aucun progrès n'est accompli, orienter les ministères en conséquence.

## *Renforcer le cadre de mise en œuvre et de responsabilisation en place :*

1. ***Veiller à ce que la mise en oeuvre du plan d'action soit exécutée aux échelons supérieurs. Formuler l'objectif relatif à la représentativité de la fonction publique sous forme de buts annuels et en faire un engagement clé des accords de rendement conclus entre le greffier du Conseil privé et les administrateurs généraux. Ces buts doivent être mesurables et faire partie d'un régime de rémunération au risque.***

   Le leadership et la responsabilisation doivent incomber à la collectivité des administrateurs généraux. À leur tour, les administrateurs généraux peuvent confier à leurs propres gestionnaires la tâche de respecter l'engagement qu'ils ont pris. En formulant leurs objectifs, ils voudront peut-être aussi établir des cibles, de sorte que les personnes responsables de la gestion et de l'embauche s'appuient sur des objectifs clairs axés sur les résultats, à la lumière desquels leur rendement sera évalué.

2. ***Veiller à ce que le Comité des hauts fonctionnaires, formé d'administrateurs généraux et présidé par le greffier du Conseil privé, supervise la mise en œuvre du plan d'action.***

   Le Comité des hauts fonctionnaires devrait être chargé d'identifier les secteurs d'activités du gouvernement où des progrès stratégiques peuvent être faits. Il devrait être secondé dans cette tâche par un service du Bureau du Conseil privé et faire en sorte que celle-ci coïncide avec ses travaux en cours, pour que les concepts d'employeur et de lieu de travail de choix prennent tout leur sens.

3. ***Demander à la Commission de la fonction publique d'aider les ministères à réaliser des progrès et la charger également de concevoir et d'administrer au cours des cinq prochaines années un programme national de remise de prix annuels liés au plan d'action destiné à reconnaître les personnes qui se sont distinguées par leurs efforts et qui ont réalisé des progrès exemplaires.***

   La Commission de la fonction publique peut intervenir de maintes façons pratiques : aider les gestionnaires à comprendre les buts du plan d'action; utiliser la marge de manœuvre qui existe; maximiser l'utilisation des outils et des pratiques de recrutement novatrices. Le succès est tributaire des efforts de chacun et de l'application de méthodes novatrices, et il devrait être reconnu et récompensé. Le Groupe de travail considère que la Commission, grâce à ses bureaux régionaux, est bien placée pour administrer un programme national de remise de prix annuels liés aux buts du plan d'action. Le jury pourrait compter un représentant du Conseil national des minorités visibles nouvellement créé ainsi qu'un représentant du secteur privé.

4. ***Demander au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada de fournir des conseils stratégiques, d'aider les ministères à collaborer entre eux et d'évaluer annuellement les progrès qu'ils ont réalisés.*** **En l'absence de progrès, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada devra collaborer avec les ministères concernés pour s'entendre sur des cibles précises.**

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada peut également aider les ministères à tirer parti de l'expertise des autres ministères et organismes. Le Comité consultatif du Secrétariat du Conseil du Trésor, formé de sous-ministres et présidé par le secrétaire du Conseil du Trésor, devrait aussi suivre et évaluer les progrès annuels réalisés par les ministères.

5. ***Demander aux ministères d'inclure dans le rapport sur l'équité en emploi qu'ils remettent au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada un rapport sur les progrès qu'ils ont faits relativement aux éléments du plan d'action. Ces progrès doivent être insérés dans le rapport annuel sur l'équité en emploi déposé au Parlement. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada doit prévoir des mécanismes pour tenir compte des commentaires fournis par les groupes visés.***

Plus les rapports sur le plan d'action seront transparents, plus la fonction publique enverra un signal clair qu'elle est déterminée à réaliser des progrès. Le rapport annuel de chaque ministère, qui fait état des résultats qu'il a atteints par rapport aux buts précisés dans son plan d'action, doit présenter des données qui correspondent en tous points à celles qui figurent dans le rapport annuel sur l'équité en emploi que le président du Conseil du Trésor dépose au Parlement. Le Conseil national des minorités visibles voudra peut-être faire rapport sur les progrès tous les ans au président du Conseil du Trésor. Les syndicats de la fonction publique voudront peut-être eux aussi en faire autant.

# V. Obtenir une expertise-conseil externe et demander un examen indépendant

Le Groupe de travail est d'avis qu'il faut obtenir une expertise-conseil externe pour soutenir le changement. Comme les objectifs du plan d'action ne sont pas régis par la loi, ils ne sont pas nécessairement examinés dans le cadre du mandat de la Commission canadienne des droits de la personne en matière de vérification annuelle des ministères. Le Groupe de travail estime qu'un examen indépendant devrait être mené après trois ans, de manière à donner au public l'occasion de se prononcer sur les progrès réalisés par le gouvernement fédéral pour changer son image.

## *Obtenir une expertise-conseil externe et demander un examen indépendant :*

1. ***Faire nommer par le secrétaire du Conseil du Trésor un groupe consultatif externe formé de trois membres pour une période de cinq ans.***

   Ce groupe conseillera le secrétaire du Conseil du Trésor sur la mise en œuvre du plan d'action et sur les mesures que la fonction publique pourrait prendre pour emboîter le pas au secteur privé et à d'autres secteurs. Le groupe devrait comprendre un membre du secteur privé occupant un poste de gestion.

2. ***Au terme de trois années, veiller à ce que le président du Conseil du Trésor demande un examen indépendant des progrès réalisés, qui sera effectué soit par un organisme externe qu'il aura nommé soit par le vérificateur général, sous forme de vérification spéciale.***

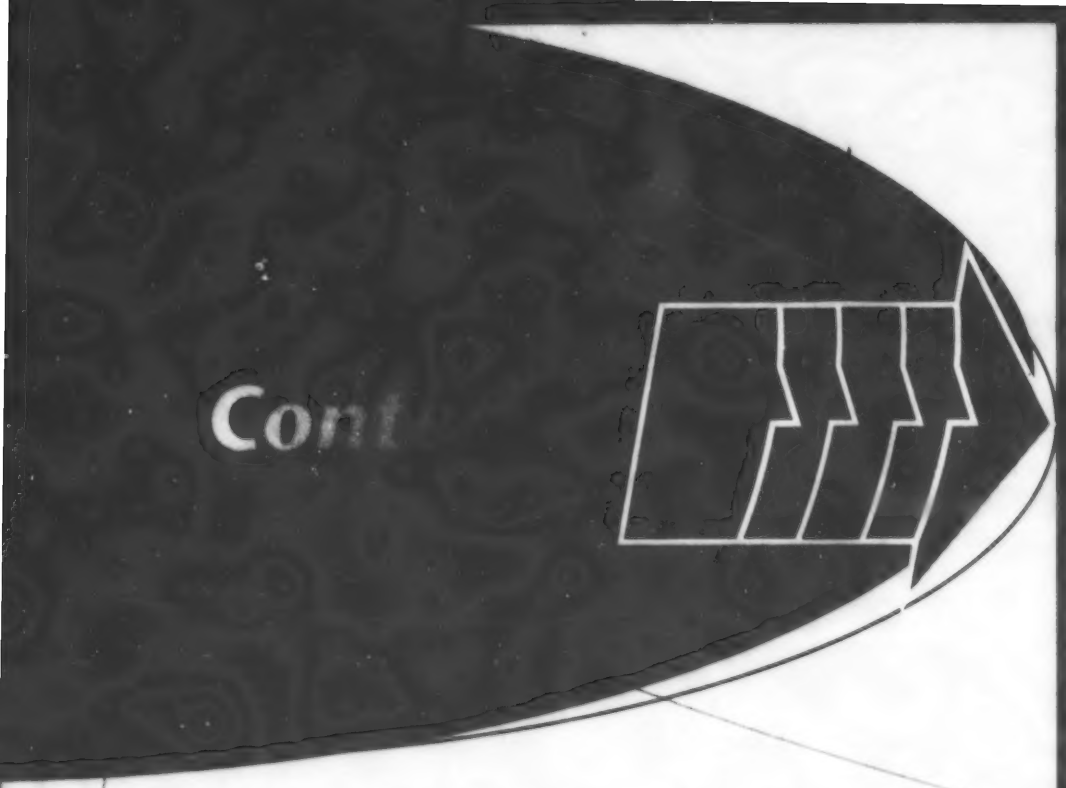
# VI. Obtenir des ressources financières additionnelles

Le Groupe de travail soutient que le plan d'action peut contribuer à l'établissement d'une fonction publique représentative dans la seule mesure où celle-ci intègre ses mesures d'équité en emploi à ses programmes et activités de ressources humaines. Il faudra pour ce faire modifier les priorités et les ressources dans le cadre des programmes et activités existants, et entre ceux-ci. Le Conseil du Trésor devrait constituer une réserve annuelle pour aider au financement de programmes et d'activités du plan d'action qui soit peuvent difficilement s'inscrire dans les affectations budgétaires courantes destinées aux ressources humaines, soit n'entrent pas dans le cadre des activités et programmes existants.

## *Prévoir une réserve pour aider à la mise en œuvre du plan d'action :*

1. ***Prévoir le règlement des dépenses additionnelles découlant du plan d'action au moyen des niveaux de référence prévus pour les programmes et activités de ressources humaines. Recommander au Conseil du Trésor de constituer une réserve de dix millions de dollars par année pour les cinq prochaines années afin de faciliter la mise en œuvre du plan d'action.***

Le Groupe de travail estime qu'il faudra des ressources financières additionnelles pour financer les activités de démarrage dont il est question dans le plan d'action. Il estime cependant que ni les frais administratifs ni les coûts associés à ces programmes sont exorbitants. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada devrait gérer une réserve dont l'objet serait de faciliter la mise en oeuvre du plan d'action. Cette réserve financerait par exemple de nouveaux programmes interministériels de perfectionnement professionnel et de perfectionnement en leadership, et de nouveaux programmes de stages pour les jeunes et de gestion offerts par le Centre canadien de gestion, dans le cadre du plan d'action.




## *La réalité canadienne et la fonction publique fédérale*

Peu de périodes de l'histoire canadienne ont connu des changements aussi marqués du profil démographique de la population que ceux survenus au cours des récentes décennies. Le Canada est passé d'une société de souche à forte prédominance européenne à un pays qui intègre une multitude de cultures et de traditions. Un citoyen canadien sur neuf fait partie d'une minorité visible. Selon les données du recensement de 1996, le nombre de membres de minorités visibles s'élève à plus de trois millions, dont deux millions sont des immigrants et un million sont nés au Canada.

Au Canada, la diversité fait partie de la réalité quotidienne. Les Canadiens en sont témoins lorsqu'ils se rendent dans les salles de classe de leurs enfants, qu'ils regardent des émissions aux chaînes de la télévision multiculturelle, qu'ils consultent une brochure de la ville de Toronto rédigée en 13 langues ou qu'ils demandent l'aide de Revenu Canada pour remplir leur déclaration de revenus, service qui est offert dans une vingtaine de langues.

La fonction publique fédérale est censée servir l'ensemble de la population canadienne. Or, son effectif ne reflète pas la diversité de la population canadienne, car les membres de minorités visibles y sont sous-représentés. En 1999 (à la fin de l'exercice), 1 fonctionnaire fédéral sur 17 faisait partie d'une minorité visible. Les membres de minorités visibles sont pratiquement absents des catégories de la gestion et de la direction : ils n'y sont représentés que dans une proportion de 1 sur 33. En 1999, des 298 employés nommés pour la première fois à des postes de direction, 10 faisaient partie des minorités visibles, dont 5 étaient des femmes.

Pour sa part, le secteur privé a tôt fait de reconnaître les capacités et le potentiel des minorités visibles. Les entreprises sous réglementation fédérale (notamment les banques, les sociétés aériennes, les sociétés de transport ferroviaire et les sociétés de télécommunications) ont haussé la représentation des minorités visibles dans leur effectif, qui est passée de 6,0 p. 100 à 9,9 p. 100 entre 1997 et 1998. En 1999, les minorités visibles représentaient 16,7 p. 100 de l'effectif de la Banque Scotia, dont 10 p. 100 occupaient des postes de gestion et 5 p. 100 occupaient des postes de direction.

Toutefois, les chiffres ne disent pas tout. La fonction publique fédérale, qui peut se révéler inhospitalière aux étrangers, peut l'être davantage lorsqu'il s'agit des minorités visibles. Un tribunal convoqué sous l'égide de la Commission canadienne des droits de la personne a été saisi en 1997 d'une affaire mettant en cause Santé Canada et a relevé des preuves de discrimination systémique à plusieurs niveaux du ministère. La fonction publique fédérale doit suivre l'exemple du Canada qui, selon les Nations Unies, constitue l'un des pays offrant la meilleure qualité de vie et devenir l'une des meilleures au monde.

## *La procédure suivie par le Groupe de travail*

Les documents traitant du problème de la sous-représentation des minorités visibles et des conditions de travail défavorables dans lesquelles elles travaillent ne manquent pas. Une foule d'études ont été commandées, certaines remontant à 1984 (*Rapport de la Commission sur l'égalité en matière d'emploi*, de la juge Rosalie Silberman Abella), et elles font toutes ressortir une série étonnamment semblable de questions liées à la discrimination systémique en milieu de travail. Ces études ont traité en profondeur des obstacles réels et perçus et bon nombre d'entre elles proposent des recommandations. Au fil des ans, divers groupes consultatifs et groupes d'intervention ont été formés, le plus important étant l'Alliance de la capitale nationale sur les relations inter-raciales. Dernièrement, le Conseil national des minorités visibles a vu le jour à la suite d'une conférence nationale tenue à Ottawa en octobre 1999 pour donner aux minorités visibles de la fonction publique une voix plus forte.

Dans la fonction publique fédérale, la Commission canadienne des droits de la personne effectue des vérifications pour déterminer dans quelle mesure les ministères fédéraux s'acquittent de leurs obligations en matière d'équité en emploi qui sont prévues par la loi.

En novembre 1999, le gouvernement a diffusé les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, le premier sondage complet sur les conditions de travail et les attitudes en milieu de travail à avoir été effectué dans tous les ministères.

Ces diverses sources ont fourni au Groupe de travail un aperçu très utile sur la portée du problème de la sous-représentation, ce qui lui a permis par la suite de s'attacher à trouver des solutions pour y mettre un terme.

Malgré un délai très serré, les membres du Groupe de travail ont consulté de nombreux intervenants à l'intérieur et à l'extérieur de l'administration fédérale. Ils ont rencontré des groupes et des personnes à Halifax, à Montréal, à Toronto, à Vancouver et à Ottawa-Hull, ainsi que des représentants de ministères fédéraux et de syndicats de fonctionnaires. Ils ont par ailleurs communiqué avec le Groupe de travail sur une fonction publique inclusive, qui a été constitué par le président du Conseil du Trésor.

Le Groupe de travail était secondé par un petit service de secrétariat du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et a pu compter sur l'appui statistique et technique offert par le Secrétariat et la Commission de la fonction publique. De plus, le Secrétariat a mis à sa disposition des fonctionnaires de divers ministères, auprès desquels il a pu mettre à l'essai les diverses versions de son plan d'action. Le Groupe de travail a présenté ses conclusions à deux comités formés d'administrateurs généraux, au Comité consultatif du Secrétariat du Conseil du Trésor, présidé par V. Peter Harder, secrétaire du Conseil du Trésor à l'époque, et au Comité des hauts fonctionnaires, présidé par Mel Cappe, greffier du Conseil privé.

## *Les minorités visibles au Canada*

Selon les données tirées du recensement de 1986, 1,6 million de personnes faisaient partie des minorités visibles au Canada, nombre qui a doublé d'après les renseignements obtenus lors du recensement de 1996, pour s'établir à 3,2 millions, ou 11,2 p. 100 de la population canadienne. Deux membres de minorités visibles sur trois étaient des immigrants. En général, 85 p. 100 des immigrants ont obtenu la citoyenneté canadienne, plus de 75 p. 100 d'entre eux dans les cinq années ayant suivi leur arrivée au pays.

Les immigrants se dirigent vers les grandes villes. Plus de 40 p. 100 des membres de minorités visibles du Canada habitent Toronto. Cette ville ainsi que celles de Vancouver et de Montréal accueillent 72 p. 100 des membres de minorités visibles. Parmi les villes canadiennes, c'est principalement à Halifax que les conditions de vie des membres de minorités visibles sont les plus pénibles. Les minorités visibles comptent pour près de 7 p. 100 de la population de Halifax; il s'agit principalement de personnes de descendance africaine établies depuis de nombreuses générations dans cette province. Ces personnes continuent toutefois d'être la cible de discrimination raciale, en particulier au chapitre de l'emploi.

La proportion des minorités visibles dans la population canadienne est en hausse. En effet, l'objectif annuel en matière d'immigration pour 2000 se situe entre

## Minorités visibles dans les villes canadiennes

| Région métropolitaine de recensement | Population totale | Population des minorités visibles |
|---|---|---|
| Toronto | 4 232 905 | 31,6 % |
| Vancouver | 1 813 935 | 31,1 % |
| Calgary | 815 985 | 15,6 % |
| Edmonton | 854 225 | 13,5 % |
| Montréal | 3 287 645 | 12,2 % |
| Ottawa-Hull | 1 000 935 | 11,5 % |
| Winnipeg | 660 055 | 11,1 % |
| Halifax | 329 750 | 6,8 % |
| Regina | 191 485 | 5,4 % |
| Saint John | 124 215 | 2,1 % |
| ***Municipalités*** | | |
| Scarborough, Ont. | 554 525 | 52 % |
| Richmond, C.-B. | 148 150 | 49 % |
| Markham, Ont. | 172 735 | 46 % |
| City of Vancouver, C.-B. | 507 930 | 45 % |
| North York, Ont. | 584 675 | 40 % |
| Burnaby, C.-B. | 176 825 | 39 % |
| Saint-Laurent, Qc | 73 760 | 36 % |
| York, Ont. | 145 785 | 34 % |
| Mississauga, Ont. | 542 450 | 34 % |
| Richmond Hill, Ont. | 101 480 | 33 % |
| ***Subdivisions de recensement choisies dans la région métropolitaine de recensement de Montréal*** | | |
| Brossard | 65 660 | 26,2 % |
| Dollard-des-Ormeaux | 47 660 | 25,8 % |
| Pierrefonds | 52 660 | 21,6 % |
| Montréal | 998 780 | 20,4 % |
| Montréal-Nord | 80 220 | 18,6 % |
| Lasalle | 71 420 | 17,8 % |
| Mont-Royal | 18 010 | 15,9 % |
| Kirkland | 18 670 | 15,8 % |
| Saint-Léonard | 71 085 | 15,3 % |
| Roxboro | 5 935 | 15,2 % |

Source : Statistique Canada, Recensement de la population de 1996

200 000 et 225 000, dont 130 000 ouvriers qualifiés ou gens d'affaires. Même si cet objectif n'est pas atteint (en 1998 et 1999, les données réelles d'immigration ont été de 10 p. 100 inférieures à l'objectif), près d'un demi-million d'immigrants intégreront la population active du Canada d'ici 2006.

## *Les minorités visibles dans la fonction publique*

### Cas de représentation et de répartition

Le gouvernement fédéral est composé de quelque 60 ministères et organismes et de 178 000 employés. Conformément aux lois fédérales sur l'équité en matière d'emploi, le nombre de membres de minorités visibles dans la fonction publique doit à tout le moins correspondre à la mesure de leur disponibilité sur le marché du travail (DMT); cette mesure est établie par les ministères selon les données fournies par le recensement. Pour chaque groupe désigné aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, à savoir les minorités visibles, les femmes, les Autochtones et les personnes handicapées, les ministères doivent accroître le taux de représentation des membres de ces groupes pour qu'il corresponde à la DMT. À quelques exceptions près, en ce qui concerne le taux de représentation des minorités visibles, il existe toujours des écarts par rapport à la DMT relative à ces ministères (l'appendice B dresse la liste des taux de représentation des minorités visibles et des taux de DMT par ministère).

Les minorités visibles sont sous-représentées dans la fonction publique. **En 1999, dans l'ensemble de la fonction publique, la population de minorités visibles s'établissait à 5,9 p. 100, bien en deçà du taux de 8,7 p. 100 de la DMT**, selon les données fournies par le recensement de 1996. La Commission de la fonction publique a prévu les taux d'embauche requis pour les différents groupes désignés conformément à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* pour arriver à la DMT d'ici une année donnée. Pour atteindre la DMT d'ici 2005, le taux d'embauche des membres de minorités visibles devrait augmenter, à compter de l'exercice 1999-2000, et passer de sa moyenne historique (entre 1990 et 1999) de 7,1 p. 100 à 20,1 p. 100 (soit de 1 employé sur 15 à 1 employé sur 5). Si le taux de recrutement historique des membres de minorités visibles se maintient, il faudra plus de deux décennies et demi avant d'atteindre la DMT établie par le recensement de 1996.

Si l'on en croit les statistiques, des progrès ont été réalisés ces 10 dernières années. En effet, à la fin des années 80, on comptait environ 6 000 membres de minorités visibles à la fonction publique fédérale, soit près de 3 p. 100 de l'effectif total. En 1990, ce nombre avait atteint 7 583, ou 3,5 p. 100 de l'effectif. Enfin, à la fin de l'exercice 1999, leur population s'établissait à 10 557 fonctionnaires, ou 5,9 p 100.

Outre le recrutement, deux facteurs permettent d'expliquer l'augmentation de cette population exprimée en pourcentage : premièrement, l'effectif total de la fonction publique a été réduit considérablement au cours des dix dernières années, passant de 218 000 à 178 000 employés et, deuxièmement, davantage de membres de minorités visibles de la fonction publique remplissent des formulaires d'auto-identification.

D'autres données témoignent d'une situation bien différente :

- En 1998-1999, des membres de minorités visibles ont reçu 19 des 646 promotions offertes à des employés de la catégorie de la direction et 4 des employés recrutés de l'extérieur sur 38 pour faire partie de cette catégorie étaient membres de minorités visibles.

- Des 42 ministères (comptant au moins 200 employés), seulement 4 ont dépassé l'objectif de 8,7 p. 100 en matière de représentation des membres de minorités visibles.

- Les membres de minorités visibles se retrouvent majoritairement dans quatre ministères : Revenu Canada, Développement des ressources humaines Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et Santé Canada. Ces ministères comptent pour 56,5 p. 100 de l'ensemble des employés faisant partie des minorités visibles. À titre de comparaison, l'effectif de ces ministères représente 43,9 p. 100 de l'effectif total de la fonction publique.

- De ces ministères, Revenu Canada comptait parmi ses employés 35 p. 100 des membres de minorités visibles de la fonction publique en 1999. En novembre 1999, Revenu Canada est devenu une agence distincte (l'Agence des douanes et du revenu du Canada); si l'on retire ce ministère des statistiques courantes sur la fonction publique, on constate une baisse de la représentation totale des minorités visibles, qui passe de 5,9 p. 100 à 5,0 p. 100.

Les chiffres portant sur la population dans son ensemble camouflent un grave problème de répartition. La présence des minorités visibles se fait de moins en moins sentir aux échelons les plus élevés de la hiérarchie. C'est ce qu'ont fait ressortir des rapports fédéraux publiés antérieurement [*Pour une visibilité sans frontière* (1992) et *Fausses images* (1993)], dans lesquels on qualifie d'éphémère la présence des minorités visibles. Depuis 1991, la proportion des membres de minorités visibles faisant partie des groupes de relève de la catégorie de la direction a stagné entre 6,0 p. 100 et 6,5 p. 100. Les membres de minorités visibles ne comptent que pour 3,4 p. 100 des dix premiers groupes de relève pour cette catégorie. Les taux de promotion varient considérablement et surviennent principalement dans certains groupes professionnels tels que ceux des économistes, des sociologues et des statisticiens.

En 1999, 103 fonctionnaires de la catégorie de la direction sur 3 421 faisaient partie des minorités visibles, soit une proportion de 3 p. 100, qui se compare aux 6,5 p. 100 actuels que ces employés représentent dans les groupes de relève. Pour que le gouvernement fédéral atteigne son objectif de représentation équitable des groupes désignés aux niveaux de la direction, la proportion qu'ils représentent à ce niveau et celle qu'ils représentent dans les groupes de relève doivent essentiellement être la même. D'autres groupes désignés ont réussi à combler l'écart à ce chapitre (bien que la proportion réelle de cadres de direction qui sont handicapés ou autochtones soit lamentablement petite).

Par ailleurs, on constate que les minorités visibles sont groupées par catégorie professionnelle. Ainsi, il est ressorti d'une étude interministérielle menée auprès des

quelque 22 000 employés de la collectivité scientifique et technique de la fonction publique fédérale [*Minorités visibles dans les postes de la catégorie scientifique et technique* (1998)], que 24 p. 100 de l'ensemble des membres de minorités visibles occupaient de tels postes, ce qui dépasse, et de loin, la proportion de 10 p. 100 pour l'ensemble des fonctionnaires. Selon les constatations de cette étude, les membres de minorités visibles sont concentrés dans certains groupes professionnels, notamment dans le domaine de la chimie, du génie et de l'arpentage, de la pharmaceutique et de la recherche scientifique. C'est à Santé Canada que se trouve la plus forte représentation des minorités visibles dans ces postes (10,1 p. 100), ce qui dépasse les 5,9 p. 100 de la représentation à l'échelle de la fonction publique fédérale, mais qui n'atteint pas les 12,2 p. 100 de la représentation des minorités visibles dans l'effectif scientifique au Canada.

Cette étude interministérielle a également révélé des pratiques inégales d'embauche par les ministères dans diverses catégories. Si les minorités visibles étaient bien représentées dans le secteur des sciences biologiques à Santé Canada (14,2 p. 100 des employés contre une population active externe de 11,5 p. 100), elles ne comptaient que pour 9 employés sur 331 à Pêches et Océans, et n'étaient nullement représentées à Environnement Canada.

Les rapports mentionnés précédemment (1992 et 1993) ont qualifié la catégorie scientifique et professionnelle de « piège de la visibilité », les employés qui la composent occupant des postes les empêchant d'accéder à des postes de gestion. Or, comme ils sont réputés faire partie du groupe de relève, on estime qu'ils ont atteint un plafonnement voilé.

### La nécessité d'un équilibre entre les sexes

Les femmes de la fonction publique font l'objet d'attitudes négatives et de stéréotypes et ont toujours été sous-évaluées. Les femmes faisant partie des minorités visibles sont donc « doublement défavorisées ». Il convient donc d'accorder tout autant d'importance à la sensibilisation aux différences culturelles et au traitement différent réservé aux femmes si on veut accroître la représentation des femmes qui sont membres de minorités visibles et d'assainir le climat de travail. Parmi les femmes faisant partie de la fonction publique, 5,8 p. 100 sont également membres de minorités visibles. Le retard qu'elles ont à combler au chapitre des postes de direction est encore plus grand que celui des autres femmes. En effet, parmi les 3 421 cadres de direction de la fonction publique, seulement 23 des 919 femmes occupant ces postes font partie des minorités visibles; par ailleurs, elles ne représentent que 355 des 7 016 candidats (5 p. 100) des groupes de relève pour des postes de direction. En revanche, les hommes faisant partie des minorités visibles comptent pour 7 p. 100 de l'ensemble des hommes des groupes de relève (1 145 sur 16 259). Autrement dit, dans les groupes de relève, les hommes faisant partie des minorités visibles sont trois fois plus nombreux que les femmes en faisant partie, et pour ce qui est des personnes ne faisant pas partie des minorités visibles, les hommes sont en règle générale deux fois plus nombreux que les femmes dans les groupes de relève.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

---

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

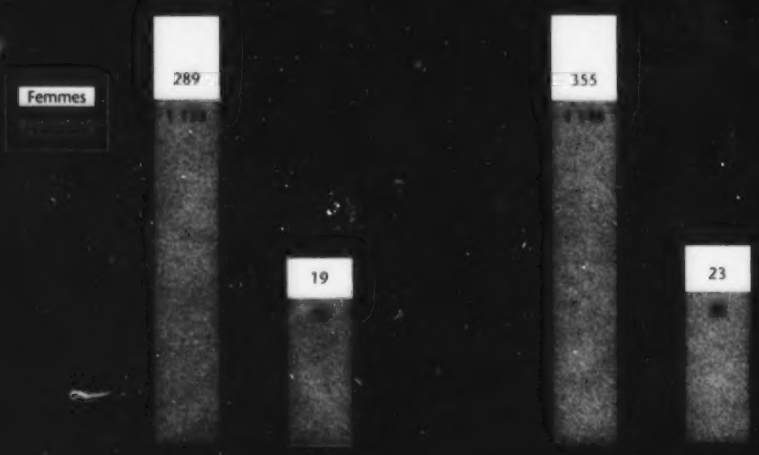
LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

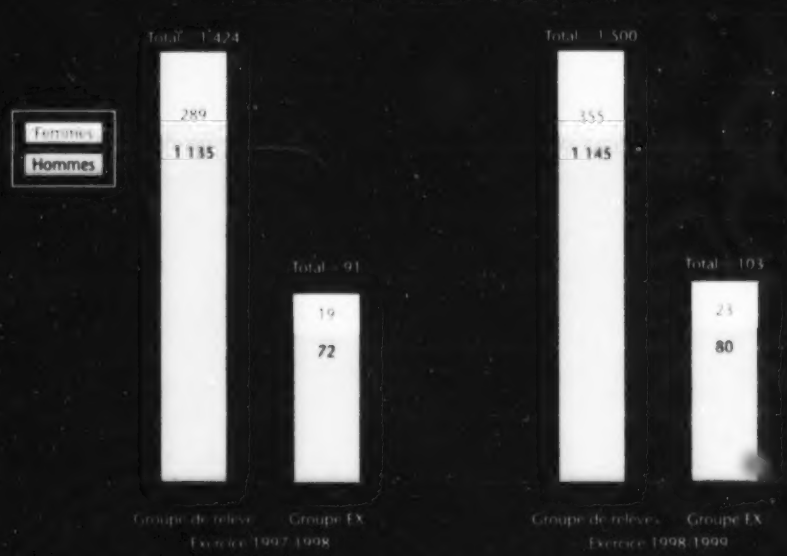
*Présence des minorités visibles dans les groupes de relève* de la direction et le groupe de la direction, selon le sexe*
*Exercices 1997-1998 et 1998-1999*




## Les conditions et les attitudes en milieu de travail

Les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux mené en novembre 1999 donne aux employeurs et aux employés un premier aperçu global de la manière dont les minorités visibles perçoivent les milieux de travail fédéraux. Le sondage est surtout révélateur lorsque d'importants écarts existent entre le degré d'insatisfaction ou de satisfaction exprimé par les membres de minorités visibles et celui signalé par les fonctionnaires dans leur ensemble. Ces écarts sont plus significatifs dans certains ministères que dans d'autres.

## *Présence des minorités visibles dans les groupes de relève* de la direction et le groupe de la direction, selon le sexe Exercices 1997-1998 et 1998-1999*




*Personnes faisant partie des quelque 1 270 classifications en deçà des niveaux de la direction (c'est-à-dire poste de niveau EX moins 1 et EX moins 2) ou poste comportant un salaire équivalent à celui de la catégorie EX).

Source : Division de l'équité en emploi, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

### Les conditions et les attitudes en milieu de travail

Les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux mené en novembre 1999 donne aux employeurs et aux employés un premier aperçu global de la manière dont les minorités visibles perçoivent les milieux de travail fédéraux. Le sondage est surtout révélateur lorsque d'importants écarts existent entre le degré d'insatisfaction ou de satisfaction exprimé par les membres de minorités visibles et celui signalé par les fonctionnaires dans leur ensemble. Ces écarts sont plus significatifs dans certains ministères que dans d'autres.

*Sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux*

| Questions du sondage | Réponse | Tous les répondants | Minorités visibles |
|---|---|---|---|
| 53. Dans mon unité de travail, chacun(e) est (serait accepté(e)) comme membre à part entière de l'équipe sans égard à sa race, sa couleur, son sexe ou son incapacité | Entièrement/plutôt d'accord | 82 % | 75 % |
| 59. J'ai été victime de discrimination dans mon unité de travail | Oui | 18 % | 32 % |
| 60. J'ai été victime de harcèlement dans mon unité de travail | Oui | 20 % | 28 % |
| 72. J'ai des occasions d'acquérir et d'appliquer les compétences dont j'ai besoin pour progresser dans ma carrière | Entièrement/plutôt d'accord | 61 % | 54 % |
| 78. J'estime avoir des chances équitables d'obtenir de l'avancement compte tenu de mes compétences et de mon expérience | Entièrement/plutôt d'accord | 45 % | 36 % |
| 96. Je suis satisfait(e) de ma carrière dans la fonction publique | Entièrement/plutôt d'accord | 69 % | 58 % |

## Les problèmes liés à l'auto-identification

Les ministères attribuent souvent au processus d'auto-identification, qui permet de compter le nombre de membres de minorités visibles, les faibles résultats obtenus au chapitre de la représentation. Ils prétendent que certains employés faisant partie d'un groupe minoritaire visible préfèrent ne pas s'auto-identifier ou ne se donnent pas la peine de le faire. Ces faits ne constituent pas pour autant des raisons valables de bloquer ou de retarder la mise en œuvre de l'équité en emploi. Le Groupe de travail a constaté que, comme dans le cas des entreprises du secteur privé, certains ministères réussissent mieux que d'autres à inciter leurs employés à s'auto-identifier. Par exemple, en 1998, l'Agence canadienne de développement international a déployé des efforts considérables pour faire valoir l'importance de son questionnaire d'auto-identification et les avantages que les employés qui le remplissaient pouvaient en tirer. C'est pourquoi 81 p. 100 des employés ont répondu au questionnaire, en hausse par rapport au taux de réponse de 23 p. 100 obtenu pour un sondage antérieur.

Le Groupe de travail a remarqué que, dans le Sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux, 7,2 p. 100 des répondants avaient indiqué faire partie d'une

minorité visible. Compte tenu des problèmes méthodologiques inhérents à un sondage anonyme, il ne faut pas interpréter ce pourcentage comme étant représentatif de la population des minorités visibles dans l'ensemble de la fonction publique, ni faire des extrapolations à cet égard. Ce pourcentage ne peut pas non plus remplacer les statistiques officielles d'auto-identification.

## *Les consultations menées par le Groupe de travail*

Les efforts du Groupe de travail ont essentiellement porté sur deux groupes d'intervenants : ceux qui gèrent le changement et ceux qui sont les plus touchés par le changement. Le message qui est le plus souvent ressorti est que l'équité en emploi des minorités visibles avait fait l'objet de très nombreuses études, mais que ces études avaient produit très peu de résultats. Le Groupe de travail s'est demandé à de nombreuses reprises ce qui pouvait expliquer la lenteur des progrès à ce chapitre.

En règle générale, le Groupe de travail a perçu un sentiment de frustration à l'égard de la fonction publique en tant que lieu de travail et a obtenu confirmation que nombre de travailleurs considéraient le secteur privé comme l'employeur de choix. Il ne fait aucun doute que les taux d'embauche dans la fonction publique fédérale ont chuté ces dernières années, qui ont été marquées par la réduction des effectifs, et que les perspectives de promotion ont été moins que reluisantes, d'où le renforcement d'un milieu propice aux compressions.

*Dans l'affaire* Action Travail des Femmes c. Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada et al. *(1987), la Cour suprême a statué que :*

**simplement de l'application de methodes établies**

*Le Tribunal canadien des droits de la personne, dans la décision qu'il a rendue dans la plainte portée contre Santé Canada par l'Alliance de la capitale nationale sur les relations inter-raciales et la Commission canadienne des droits de la personne, a tenu les propos suivants :*

**n est pas motivée par un acte conscient, elle est plus difficile à déceler**

*Les gestionnaires ont fait savoir :*

- que, lorsque la langue première des membres de minorités visibles n'est pas l'anglais, leur capacité de s'exprimer de vive voix et par écrit n'est pas à la hauteur ;
- qu'ils ne font pas partie du circuit ;
- qu'ils ne savent pas tirer profit de la plupart des occasions ;
- qu'ils ne connaissent pas la marche à suivre ;
- qu'ils ne veulent pas quitter les villes ;
- qu'ils ne savent pas ce qu'ils peuvent faire ;
- que nous faisons les choses différemment, ce qui leur fait peur.

Le Groupe de travail a entendu à maintes reprises que la culture organisationnelle était empreinte d'attitudes qu'il conviendrait de qualifier de « discrimination systémique », expression que de nombreuses personnes utilisent sans toutefois bien la comprendre. S'il est vrai que la discrimination raciale peut être intentionnelle, la discrimination systémique est la plupart du temps non intentionnelle, comme l'a fait remarquer la Cour suprême dans deux jugements.

Le Groupe de travail a également rencontré des praticiens des ressources humaines et des gestionnaires intermédiaires dans toutes les régions du Canada. On admet que c'est au niveau de la gestion intermédiaire que se prennent le plus souvent les décisions en matière d'embauche et de premières promotions et qu'est inculquée la culture de l'effectif.

Pour leur part, les employés faisant partie des minorités visibles ont précisé aux membres du Groupe de travail qu'il existait de nombreux cas de discrimination systémique, comme celle pratiquée par le « réseau des anciens ». Les membres de minorités visibles de toutes les régions du pays sont consternés par le manque de reconnaissance des diplômes et certificats étrangers et par le très petit nombre de membres de minorités visibles au sein des jurys de sélection. Ils ont dit s'inquiéter du fait que la délégation des pouvoirs aux ministères en matière de mise en œuvre de l'équité en emploi n'était pas assortie de

*Les employés faisant partie des minorités visibles ont indiqué que :*

- [illegible]

dispositions pertinentes de reddition de comptes et, par conséquent, que la discrimination systémique pouvait demeurer ancrée. De plus, ils estiment que nombre de gestionnaires, soit ne sont pas au courant de la politique du gouvernement relative à l'équité en emploi et à la diversité en milieu de travail soit n'en tiennent tout simplement pas compte au moment d'engager des employés ou de leur donner des promotions.

Lors des consultations tenues à Montréal, les participants ont exprimé des préoccupations différentes et formulé des commentaires sévères sur la résistance que pratiquaient les agents de dotation qui décident d'exclure les minorités visibles. Celles-ci se sont plaintes qu'elles n'étaient pas assez informées des occasions et des ouvertures et qu'elles sentaient une certaine résistance à leur participation dans la fonction publique fédérale. Les employés estimaient que les gestionnaires jouissaient de la « plus grande latitude possible », ce qui leur permettait d'interpréter négativement des facteurs subjectifs tels que l'« accent » et, ainsi, exclure des membres de minorités visibles compétents qui parlent couramment le français. Ils ont prétendu que les compétences devraient être directement liées à un emploi précis et que l'« accent » ne devrait pas être un facteur dans l'évaluation des compétences linguistiques.

*Les jeunes des minorités visibles ont indiqué que :*

- les fonctionnaires les percevaient comme une menace;
- le secteur privé leur faisait plus volontiers la cour;
- la fonction publique était un repère de suffisance, et qu'ils ne voulaient pas commencer leur carrière dans un tel endroit;
- si des membres de minorités visibles occupaient des postes de gestion, ils percevraient la fonction publique comme un endroit qui accueille les membres de minorités visibles en tant que personnes;
- avant la campagne de recrutement dans leur établissement d'enseignement, ils n'avaient jamais songé à joindre les rangs du gouvernement.

Partout au Canada, les membres de minorités visibles ont porté à l'attention des membres du Groupe de travail les exigences de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* en vertu desquelles on donne la préférence aux citoyens canadiens sur ceux qui ne le sont pas. Cette préférence peut constituer un obstacle majeur que doivent surmonter ceux qui n'ont pas encore obtenu la citoyenneté canadienne ou ceux dont la demande de citoyenneté est en cours. Un tiers des immigrants de minorités visibles sont arrivés au Canada entre 1991 et 1996.

Le Groupe de travail a également demandé l'avis des jeunes faisant partie des minorités visibles. Les membres du Groupe de travail ont consulté un groupe formé de participants venant de toutes les régions du Canada ainsi que des secteurs public et privé. Les participants, choisis en fonction de la confiance qu'ils avaient en leur avenir,

*Points forts du secteur privé :*

- vigoureux efforts de recrutement au niveau postsecondaire;
- jeunes employés accompagnant les gestionnaires chargés de l'embauche lors des campagnes de recrutement dans les universités;
- modalités de travail créatives, comme les horaires flexibles et des installations pour la pratique de la religion;
- partenariats avec des écoles de la localité à forte proportion d'étudiants faisant partie des minorités visibles;
- annonces ciblées de postes vacants et recours aux agences qui recommandent des candidats;
- employés faisant partie des minorités visibles priés de recommander des candidats;
- mentorat des nouveaux employés;
- participation des unités de travail aux journées de formation.

ont dit croire que la fonction publique fédérale percevait les jeunes comme un élément négatif plutôt que positif. Ils estimaient que la fonction publique fédérale réduisait encore ses effectifs et, par conséquent, offrait peu de possibilités de carrière stimulantes ou d'occasions réelles. Ils ont fait connaître leur frustration à l'égard de leur manque de connaissances sur la manière d'entrer dans la fonction publique et, après leur entrée, sur la manière de progresser dans leur carrière. Ils sont d'avis que la fonction publique fédérale doit améliorer son image et sa visibilité. Ils ont ajouté que le gouvernement fédéral devrait recruter des jeunes comme eux parce qu'ils sont très performants, c'est-à-dire pour des raisons autres que le fait qu'ils sont membres de minorités visibles.

Le secteur privé a mis sur pied des programmes et des méthodes qui ont donné des résultats. Il y aurait lieu de les examiner en vue de les adapter au secteur public. Des entreprises visées par le Programme de contrats fédéraux et par le Programme légiféré d'équité en matière d'emploi font part de leurs pratiques en matière d'équité en emploi à Développement des ressources humaines Canada. La Division des normes du travail et de l'équité en milieu de travail de ce ministère surveille près de 300 entreprises sous réglementation fédérale (c'est-à-dire comptant plus de 100 employés) qui sont assujetties à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Il lui incombe également de suivre les progrès de 800 autres entreprises et établissements qui participent activement au Programme de contrats fédéraux. Les membres du Groupe de travail sont d'avis que la fonction publique fédérale pourrait prendre part à des échanges plus nombreux avec le secteur privé et mener des activités conjointes de prise de contact et de recrutement.

## *Apprendre de l'expérience fédérale pour provoquer le changement*

Les membres du Groupe de travail se sont penchés sur l'expérience acquise récemment par le gouvernement fédéral en matière de mise en œuvre de l'équité en emploi et sur la

réponse donnée par Santé Canada aux directives reçues dans le cadre de la décision rendue par le Tribunal canadien des droits de la personne en mars 1997.

Aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, l'employeur, le Conseil du Trésor, délègue le pouvoir de mettre en œuvre l'équité en emploi aux ministères et organismes particuliers. Chaque ministère doit comparer le nombre de personnes faisant partie des quatre groupes désignés qu'il a engagées à la DMT du groupe particulier. S'il y a sous-représentation, il est tenu de revoir ses systèmes, politiques et pratiques d'emploi afin de cerner les éventuels obstacles. Après avoir consulté les agents négociateurs et les représentants des employés, il dresse un plan lui permettant de réaliser des progrès raisonnables en vue de corriger la sous-représentation.

### Les lacunes entraînant des résultats insatisfaisants

Les membres du Groupe de travail ont décelé quelques lacunes au chapitre de la mise en œuvre de l'équité en emploi qui pourraient expliquer pourquoi des résultats insatisfaisants sont souvent signalés :

- On constate un manque d'engagement envers l'équité en emploi à l'échelle du gouvernement.

- Les ministères ne partagent pas souvent entre eux les enseignements qu'ils ont tirés ou les pratiques exemplaires qu'ils ont adoptées.

- Bon nombre de gestionnaires n'estiment pas que l'équité en emploi est un volet important de leur travail. Ils sont plutôt d'avis qu'elle s'ajoute à leurs tâches et ceux qui sont trop occupés la mettent de côté beaucoup trop facilement. Les praticiens des ressources humaines n'évaluent pas les pratiques des gestionnaires afin de déterminer si elles sont conformes à la politique du gouvernement.

- Les praticiens des ressources humaines occupent souvent des postes de niveau subalterne et disposent de peu de moyens pour influer sur le rendement des gestionnaires au chapitre de l'équité en emploi. De plus, les membres de minorités visibles sont sous-représentés dans la collectivité des ressources humaines.

- Les coordonnateurs de l'équité en emploi dans les ministères ont peu de pouvoirs. Le taux de roulement chez ces employés est élevé et les mesures d'aménagement les concernant sont de courte durée. Au cours du mandat du Groupe de travail, les Comités consultatifs sur l'équité en emploi pour les minorités visibles, relevant du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, ont été démantelés.

### La mesure de la disponibilité sur le marché du travail

Pour l'ensemble de la population active au Canada, la DMT en 1996 des minorités visibles se chiffrait à 10,3 p. 100. Comme ce pourcentage englobe les citoyens canadiens et ceux qui ne le sont pas, la fonction publique fédérale rajuste ce taux à la baisse (8,7 p. 100) afin d'exclure les personnes qui ne possèdent pas la citoyenneté canadienne.

Que la représentation des minorités visibles dans la fonction publique fédérale soit comparée à la proportion de 8,7 p. 100 ou à celle de 10,3 p. 100, préconisée par la Commission canadienne des droits de la personne et les syndicats de la fonction publique, les tendances démographiques feront augmenter la DMT lorsque le temps viendra de la recalculer en fonction des données obtenues lors du prochain recensement. Par conséquent, les objectifs en matière de représentation doivent être **supérieurs** à la DMT, sans quoi le gouvernement aura un énorme écart à rattraper lorsque la nouvelle DMT sera calculée. **En d'autres termes, la mesure de la DMT est l'assise sur laquelle ériger la diversité**.

Le Groupe de travail fait remarquer que la mesure de la DMT est, à plusieurs égards, prudente :

- Elle est fondée sur les données de recensements (le dernier en date étant celui de 1996). Pour le prochain recensement, elle augmentera afin qu'il soit tenu compte de l'immigration, des immigrants reçus ayant obtenu leur citoyenneté ainsi que des diplômés d'écoles secondaires et d'universités qui intègrent la population active.

- Elle exclut des postes que le gouvernement estime ne pas être pertinents à la fonction publique. Des 526 catégories d'emploi dans la population active canadienne, la fonction publique fédérale en retient seulement 380 pour ses calculs de la DMT.

- Elle ne comprend que les personnes qui ont acquis de l'expérience de travail au cours des 17 mois qui ont précédé le recensement.

- Elle présume que la plupart des ministères mèneront leurs activités de recrutement à l'échelle locale plutôt que dans des régions géographiques plus vastes.

La carte qui suit montre les écarts selon les provinces et les territoires en matière de représentation des minorités visibles à la fonction publique par rapport à la DMT et à leur répartition dans la population.

**IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES**

**THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY**

**USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.**

---

**REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT**

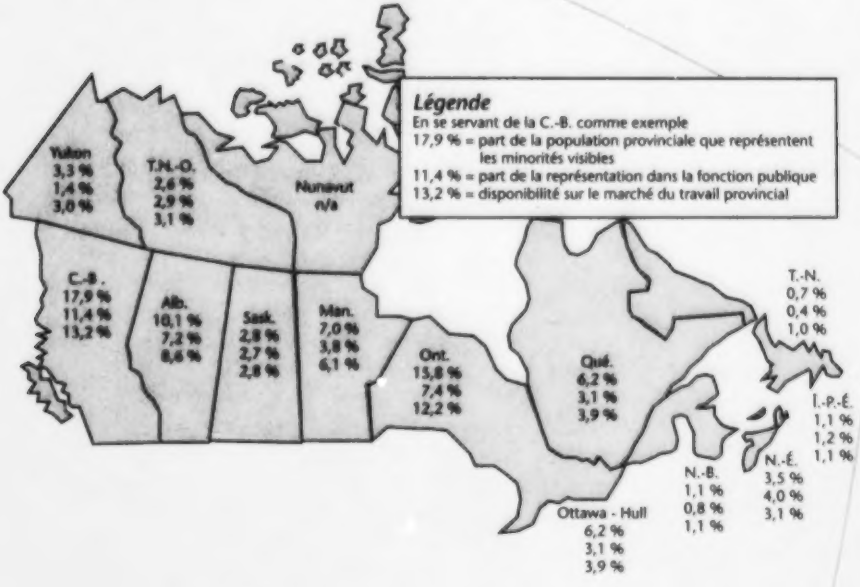
**LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION**

**LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL**

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

***Population et représentation des minorités visibles dans la fonction publique par province et territoire***



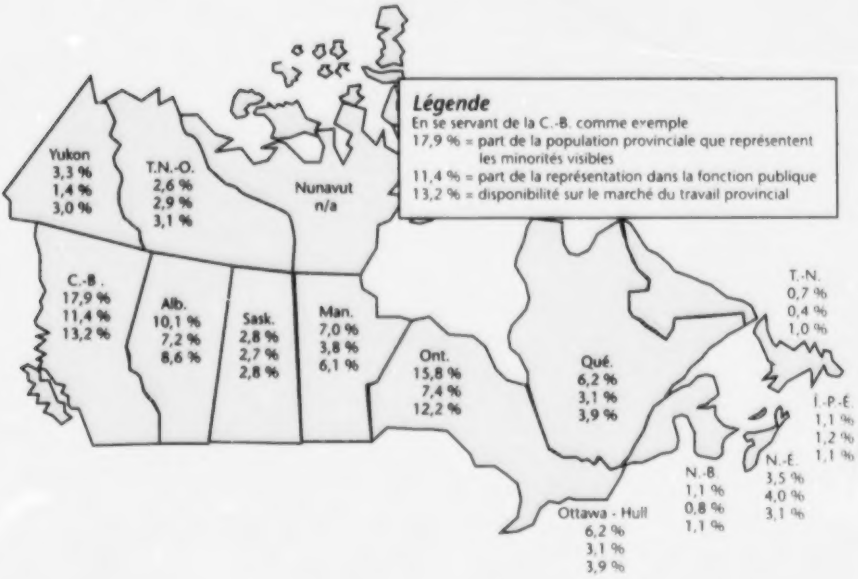

Source : Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et Commission de la fonction publique, 1999

**La décision du Tribunal dans l'affaire mettant en cause Santé Canada**

Dans la décision qu'il a prononcée en mars 1997, le Tribunal a imposé des mesures rigoureuses et très détaillées. La décision était exécutoire, et la haute direction l'a acceptée sans appel. Le Groupe de travail a signalé que la réponse de Santé Canada avait produit d'impressionnants résultats après seulement deux des cinq années prévues pour la mise en œuvre des six « mesures correctives temporaires » se rapportant au recrutement et aux promotions et de la douzaine de mesures à l'appui. Au cours des deux premières années, Santé Canada a non seulement atteint les objectifs fixés, il en a dépassé un certain nombre (exception faite d'un écart mineur).

La structure de responsabilisation que Santé Canada a été tenu d'instaurer comprend un surveillant au niveau de sous-ministre délégué chargé de veiller à la mise en œuvre des mesures. Tous les gestionnaires doivent justifier leur choix de ne pas retenir un membre d'une minorité visible lorsque des candidats compétents étaient en lice et en sont tenus responsables dans le cadre de l'examen de leur rendement. La mise en œuvre des mesures doit faire l'objet de rapports périodiques à la Commission des droits de la personne. La surveillance impartiale est assurée par le président du Comité d'équité en emploi de l'Alliance de la capitale nationale sur les relations inter-raciales, qui rencontre trimestriellement des fonctionnaires de Santé Canada (y compris le surveillant et le directeur général des ressources humaines) afin de passer en revue les

***Population et représentation des minorités visibles dans la fonction publique par province et territoire***




Source : Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et Commission de la fonction publique, 1999

## La décision du Tribunal dans l'affaire mettant en cause Santé Canada

Dans la décision qu'il a prononcée en mars 1997, le Tribunal a imposé des mesures rigoureuses et très détaillées. La décision était exécutoire, et la haute direction l'a acceptée sans appel. Le Groupe de travail a signalé que la réponse de Santé Canada avait produit d'impressionnants résultats après seulement deux des cinq années prévues pour la mise en œuvre des six « mesures correctives temporaires » se rapportant au recrutement et aux promotions et de la douzaine de mesures à l'appui. Au cours des deux premières années, Santé Canada a non seulement atteint les objectifs fixés, il en a dépassé un certain nombre (exception faite d'un écart mineur).

La structure de responsabilisation que Santé Canada a été tenu d'instaurer comprend un surveillant au niveau de sous-ministre délégué chargé de veiller à la mise en œuvre des mesures. Tous les gestionnaires doivent justifier leur choix de ne pas retenir un membre d'une minorité visible lorsque des candidats compétents étaient en lice et en sont tenus responsables dans le cadre de l'examen de leur rendement. La mise en œuvre des mesures doit faire l'objet de rapports périodiques à la Commission des droits de la personne. La surveillance impartiale est assurée par le président du Comité d'équité en emploi de l'Alliance de la capitale nationale sur les relations inter-raciales, qui rencontre trimestriellement des fonctionnaires de Santé Canada (y compris le surveillant et le directeur général des ressources humaines) afin de passer en revue les

progrès réalisés par le ministère. Au sein même du ministère, un comité d'examen interne se réunit une fois tous les trois mois, et ses coprésidents présentent leurs rapports directement au sous-ministre.

## *Privilégier un changement de culture organisationnelle ou de meilleures données numériques?*

On ne semble pas s'entendre sur la mesure à adopter en premier. Convient-il de réaliser des progrès au chapitre de la représentation et de créer une masse critique ou faut-il d'abord réussir à faire changer la culture et les attitudes d'une organisation? Les gens doivent être préparés en vue du changement et être convaincus que le résultat final profitera à tous. Certains diront que les organisations devraient tout d'abord s'attaquer à changer leur culture. En revanche, peut-on convaincre les gens de changer leurs attitudes s'ils ne sont pas témoins de changements considérables et si la compétence des gens qui viennent d'être engagés ou promus n'a pas été prouvée?

Le Groupe de travail a conclu que l'évolution de la représentation et le changement de culture peuvent, voire doivent, être menés de front. Il s'est tourné vers le Sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux pour voir comment les membres de minorités visibles de ministères choisis avaient évalué les conditions en milieu de travail et a comparé les résultats obtenus aux chiffres absolus sur la population de ces ministères et aux progrès qu'ils avaient réalisés en vue de combler leurs écarts respectifs par rapport à la DMT. Le graphique qui suit compare, à titre d'exemple, les réponses fournies par des employés de Statistique Canada à celles des répondants de l'ensemble de la fonction publique. Les employés faisant partie des minorités visibles de ce ministère ont donné une cote supérieure à la moyenne à leur milieu de travail. Le Groupe de travail a constaté que la population de minorités visibles à Statistique Canada était relativement élevée (388) et représentait 7,6 p. 100 de son effectif. De plus, le ministère est sur le point d'atteindre la DMT qui lui a été fixée, soit 8,5 p. 100. Quoi qu'il en soit, le Groupe de travail signale que

*Dans le jugement qu'elle a prononcé dans l'affaire Action Travail des Femmes c. Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada (1987), la Cour suprême a statué que*

le ministère demeure tout aussi déterminé à améliorer sa culture organisationnelle et à accroître la représentation des minorités visibles.

## *Les efforts en vue de rendre la fonction publique représentative*

Le moment est venu pour le gouvernement fédéral d'investir dans son capital humain et de changer la fonction publique fédérale afin qu'elle reflète davantage le public qu'elle sert. Au cours de la période de réduction draconienne des effectifs qui a commencé en 1995 (afin d'atteindre les objectifs fixés dans le cadre de l'Examen des programmes), la taille de la fonction publique a été amputée de beaucoup, et l'embauche de l'extérieur a été réduite. Ces mesures ont nui aux progrès en vue d'une représentation équitable de tous les groupes. Pendant la réduction des effectifs, peu d'employés ont été engagés, la moyenne d'âge des fonctionnaires fédéraux a augmenté et bon nombre d'entre eux se sont préparés à prendre leur retraite. Comme l'exercice de réduction des effectifs tire à sa fin, le gouvernement fédéral doit maintenant renouveler et rajeunir son effectif.

Les membres de minorités visibles continuent de présenter en grand nombre leur candidature à la fonction publique fédérale. En 1998-1999, ils ont compté pour 30,2 p. 100 de l'ensemble des candidats au recrutement postsecondaire et pour 20,6 p. 100 de ceux au recrutement général. Les membres de minorités visibles ont obtenu respectivement 13,9 p. 100 et 4,1 p. 100 de toutes les nominations découlant de ces programmes de recrutement. La différence entre le nombre de demandes et le taux de nomination laisse entendre que le principe du mérite n'est pas appliqué de façon significative.

## Recruter les jeunes et la prochaine génération de chefs

La fonction publique doit également s'attacher à engager la prochaine génération de Canadiens qui songent à des possibilités d'emploi dans l'administration fédérale. Le gouvernement fédéral doit trouver des moyens de se rendre plus attrayant à titre d'employeur éventuel. Il doit montrer qu'il veut et qu'il peut assouvir les ambitions de ceux qui fréquentent actuellement les écoles secondaires ou qui s'inscrivent dans les collèges et les universités. Le monde de ces jeunes évolue rapidement. Ils sont habitués à un rythme accéléré de changement et sont à l'aise dans un monde où les frontières n'ont plus la même importance. Il devient alors encore plus impératif pour eux, en leur qualité de citoyens canadiens, d'apprendre à connaître leur propre pays, de sentir qu'ils appartiennent à leur pays et que leur pays leur appartient.

On estime à 10 p. 100 le nombre de diplômés d'universités au Canada en 1996 qui faisaient partie des minorités visibles; ce pourcentage ne cesse d'augmenter. En sa qualité d'employeur, le gouvernement fédéral doit faire plus que fournir et combler des postes. Il doit contribuer à la promotion du concept de citoyenneté et de participation. À ce titre, il doit offrir des possibilités d'emploi dans différentes régions du pays et partager avec les régions la richesse du bassin de talents diversifiés des grandes villes. De plus, il devrait donner aux jeunes Canadiens la chance d'acquérir une compétence professionnelle en français et en anglais, au besoin. Il devrait investir dans la prochaine génération en lui proposant des occasions de travail attrayantes tout en reconnaissant l'évolution des concepts de la carrière et du travail.

La population des minorités visibles est relativement jeune. Comparativement à l'ensemble de la population canadienne, elle est plus concentrée dans les groupes d'âge inférieurs. De la population canadienne en âge de travailler, près de 20 p. 100 se trouvent dans le groupe des 15 à 24 ans. Ce pourcentage est plus élevé chez les minorités visibles : plus de 23 p. 100 de la population en âge de travailler ont entre 15 et 24 ans.

*Profil démographique des jeunes au Canada*

*Population de 15 à 64 ans*

*Population de 15 à 19 ans*

*Population des 20 à 24 ans*

Si les temps sont marqués par l'opportunisme, ils sont également empreints de défis. Il faut redorer le blason de la fonction publique à titre d'employeur. La réduction des effectifs a désabusé nombre de fonctionnaires et découragé nombre de personnes qui auraient pu vouloir occuper un emploi dans la fonction publique. Les gens ont plus d'une corde à leur arc lorsqu'il s'agit de trouver un emploi enrichissant, et ce qui peut sembler périlleux pour une génération plus âgée peut être perçu comme stimulant par une génération plus jeune. Le gouvernement fédéral doit exploiter les talents et les énergies du bassin dynamique que forment les jeunes de toutes les régions du pays.

## *Conclusion*

Le Groupe de travail est d'avis que son plan d'action est pragmatique et réalisable, que ses objectifs sont mesurables et que des comptes peuvent être rendus sur ses résultats. Il estime que son plan d'action positionnera le Canada pour 2001, que les Nations Unies ont proclamé Année internationale de mobilisation contre le racisme et la discrimination raciale. Il est persuadé que la discrimination, sous toutes ses formes, doit être éliminée au Canada.

Le changement va de pair avec l'incertitude, lorsque les valeurs et les attitudes établies sont menacées et que de nouvelles voient le jour. Le Groupe de travail estime que la fonction publique fédérale peut apporter les changements qui s'imposent et que les fonctionnaires fédéraux sont ouverts aux principes de justice et d'équité. De plus, il est persuadé que les membres de minorités visibles profiteront de l'occasion pour faire montre de leurs talents particuliers et apporter leur très précieuse contribution. Le plan d'action est pour la fonction publique fédérale le présage d'une ère au cours de laquelle tous les Canadiens seront parties prenantes à des changements excitants.

# Appendices

APPENDICE A

## *Mandat et membres du Groupe de travail*

### *Mandat*

Le 23 avril 1999, l'honorable Marcel Massé, c.p., O.C., président du Conseil du Trésor, a sommé le Groupe de travail :

- de faire le point sur la situation des minorités visibles dans la fonction publique fédérale en menant des consultations et en examinant en profondeur des données, des rapports, des études et des recommandations qui avaient déjà été publiés sur la question de l'emploi des membres de minorités visibles dans la fonction publique;

- d'élaborer un plan d'action pour accroître la participation des membres de minorités visibles dans la fonction publique fédérale qu'il présentera au président du Conseil du Trésor;

- d'établir des repères et des mécanismes de suivi qui veilleront à la mise en œuvre du plan d'action;

- d'imprimer l'élan voulu pour sensibiliser davantage les hauts fonctionnaires et les gestionnaires à leurs responsabilités et aux comptes qu'ils doivent rendre pour améliorer la situation des membres de minorités visibles dans la fonction publique et pour susciter d'eux un engagement plus grand à cet égard.

## *Composition*

**Lewis Perinbam**, O.C., (président) Vancouver.
Conseiller principal, The Commonwealth of Learning, et ancien vice-président, Agence canadienne de développement international.

**J. C. Best**, Ottawa.
Ancien sous-ministre adjoint, Immigration, et ancien haut commissaire du Canada à Trinité-et-Tobago.

**Denise Chong**, Ottawa.
Auteure de *The Concubine's Children* et de *The Girl in the Picture*, et ancienne conseillère économique principale du Premier ministre Pierre Trudeau.

**Marjorie M. David**, Ottawa.
Directrice générale, Maron-Ibis Enterprises, et ancien cadre supérieur de la fonction publique fédérale.

**Shawna Hoyte**, Halifax.
Avocate, médiatrice et éducatrice communautaire. Participe énergiquement aux initiatives de développement communautaire pour des Néo-Écossais d'origine africaine concernant les questions d'équité.

**Alain Jean-Bart**, C.Q., Montréal.
Docteur en psychologie, expert-conseil en relations interculturelles et président du Comité consultatif des relations interculturelles et interraciales de la communauté urbaine de Montréal.

**Audrey Kobayashi**, Kingston.
Docteur en philosophie, chercheure et experte-conseil en matière d'équité en emploi et de racisme, et professeure de géographie à l'Université Queen's.

**Earl A. Miller**, Toronto.
Directeur de la Diversité, Banque Scotia, ancien expert-conseil en ressources humaines et ancien chef de l'équité en emploi et des relations raciales pour le gouvernement de l'Ontario.

**Henry K. Pau**, Ottawa.
Expert-conseil en équité en emploi, membre du conseil d'administration de l'Alliance de la capitale nationale sur les relations inter-raciales et président du Comité d'équité en emploi de cet organisme, et ancien cadre supérieur de la fonction publique fédérale.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

---

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

# *Distribution des fonctionnaires fédéraux* par ministères choisis***

Au 31 mars 1999

| *Ministère/Organisme* | *Ensemble des employés* | | | | | *Personnes appartenant à une minorité visible* | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Total | Hommes | | Femmes | | Total | Hommes | | Femmes | | Minorités visibles % de l'ensemble des employés | Disponibilité sur le marché du travail |
| | # | # | % | # | % | # | # | % | # | % | % | % |
| Administration du rétablissement agricole des Prairies | 585 | 427 | 73,0 | 158 | 27,0 | 6 | 4 | 66,7 | 2 | 33,3 | 1,0 | 4,7 |
| Affaires indiennes et du Nord Canada | 3 182 | 1 264 | 39,7 | 1 918 | 60,3 | 174 | 65 | 37,4 | 109 | 62,6 | 5,5 | 6,5 |
| Agence canadienne de développement international | 1 229 | 556 | 45,2 | 673 | 54,8 | 75 | 37 | 49,3 | 38 | 50,7 | 6,1 | 6,5 |
| Agence de promotion économique du Canada atlantique | 404 | 199 | 49,3 | 205 | 50,7 | 6 | - | - | - | - | 1,5 | 1,9 |
| Agence spatiale canadienne | 322 | 202 | 62,7 | 120 | 37,3 | 25 | 23 | 92,0 | 2 | 8,0 | 7,8 | 9,4 |
| Agriculture et Agroalimentaire Canada | 4 414 | 2 515 | 57,0 | 1 899 | 43,0 | 206 | 139 | 67,5 | 67 | 32,5 | 4,7 | 6,4 |
| Anciens Combattants Canada | 3 127 | 1 016 | 32,5 | 2 111 | 67,5 | 168 | 54 | 32,1 | 114 | 67,9 | 5,4 | 6,4 |
| Archives nationales du Canada | 643 | 346 | 53,8 | 297 | 46,2 | 14 | 8 | 57,1 | 6 | 42,9 | 2,2 | 7,1 |
| Bibliothèque nationale du Canada | 438 | 144 | 32,9 | 294 | 67,1 | 19 | 7 | 36,8 | 12 | 63,2 | 4,3 | 6,8 |
| Bureau de la sécurité des transports du Canada | 205 | 138 | 67,3 | 67 | 32,7 | 7 | 5 | 71,4 | 2 | 28,6 | 3,4 | 8,6 |
| Bureau des passeports | 599 | 163 | 27,2 | 436 | 72,8 | 19 | 4 | 21,1 | 15 | 78,9 | 3,2 | 10,7 |
| Bureau du chef de cabinet du Gouverneur général | 128 | 51 | 39,8 | 77 | 60,2 | 3 | - | - | - | - | 2,3 | 8,5 |
| Bureau du Commissaire aux langues officielles | 123 | 51 | 41,5 | 72 | 58,5 | 3 | - | - | - | - | 2,4 | 6,9 |
| Bureau du Conseil privé | 581 | 237 | 40,8 | 344 | 59,2 | 12 | 5 | 41,7 | 7 | 58,3 | 2,1 | 6,1 |
| Bureau du directeur général des élections | 229 | 120 | 52,4 | 109 | 47,6 | 4 | 2 | 50,0 | 2 | 50,0 | 1,7 | 7,2 |
| Bureau du registraire de la Cour suprême du Canada | 147 | 58 | 39,5 | 89 | 60,5 | 6 | - | - | - | - | 4,1 | 6,7 |
| Citoyenneté et Immigration Canada | 3 789 | 1 512 | 39,9 | 2 277 | 60,1 | 376 | 111 | 29,5 | 265 | 70,5 | 9,9 | 10,0 |
| Commission canadienne des droits de la personne | 198 | 62 | 31,3 | 136 | 68,7 | 19 | 5 | 26,3 | 14 | 73,7 | 9,6 | 6,3 |
| Commission canadienne des grains | 649 | 444 | 68,4 | 205 | 31,6 | 39 | 25 | 64,1 | 14 | 35,9 | 6,0 | 13,4 |
| Commission de la fonction publique du Canada | 1 221 | 444 | 36,4 | 777 | 63,6 | 67 | 23 3 | 4,3 | 44 | 65,7 | 5,5 | 6,7 |
| Commission de l'immigration et du statut de réfugié | 826 | 279 | 33,8 | 547 | 66,2 | 151 | 41 | 27,2 | 110 | 72,8 | 18,3 | 12,9 |
| Commission nationale des libérations conditionnelles | 265 | 54 | 20,4 | 211 | 79,6 | 7 | - | - | - | - | 2,6 | 4,8 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Cour canadienne de l'impôt | 112 | 39 | 34,8 | 73 | 65,2 | 4 | 2 | 50,0 | 2 | 50,0 | 3,6 | 7,5 |
| Défense nationale[2] | 15 591 | 10 105 | 64,8 | 5 486 | 35,2 | 435 | 266 | 61,1 | 169 | 38,9 | 2,8 | 5,1 |
| Développement des ressources humaines Canada | 20 740 | 6 093 | 29,4 | 14 647 | 70,6 | 968 | 301 | 31,1 | 667 | 68,9 | 4,7 | 7,1 |
| Développement économique Canada pour les régions du Québec | 276 | 122 | 44,2 | 154 | 55,8 | 8 | 2 | 25,0 | 6 | 75,0 | 2,9 | 4,3 |
| Diversification de l'économie de l'Ouest | 288 | 133 | 46,2 | 155 | 53,8 | 16 | 7 | 43,8 | 9 | 56,3 | 5,6 | 7,9 |
| Environnement Canada | 4 608 | 2 886 | 62,6 | 1 722 | 37,4 | 284 | 181 | 63,7 | 103 | 36,3 | 6,2 | 9,8 |
| Gendarmerie royale du Canada (personnel civil)[2] | 3 521 | 683 | 19,4 | 2 838 | 80,6 | 150 | 41 | 27,3 | 109 | 72,7 | 4,3 | 6,5 |
| Greffe de la Cour fédérale du Canada | 403 | 141 | 35,0 | 262 | 65,0 | 24 | 7 | 29,2 | 17 | 70,8 | 6,0 | 8,0 |
| Industrie Canada | 4 714 | 2 477 | 52,5 | 2 237 | 47,5 | 268 | 172 | 64,2 | 96 | 35,8 | 5,7 | 8,4 |
| Ministère de la Justice Canada | 2 791 | 1 038 | 37,2 | 1 753 | 62,8 | 143 | 46 | 32,2 | 97 | 67,8 | 5,1 | 6,4 |
| Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international | 3 837 | 1 981 | 51,6 1 | 856 | 48,4 | 183 | 88 4 | 8,1 | 95 | 51,9 | 4,8 | 6,5 |
| Ministère des Finances Canada | 812 | 417 | 51,4 | 395 | 48,6 | 51 | 24 | 47,1 | 27 | 52,9 | 6,3 | 7,2 |
| Ministère du Patrimoine canadien | 4 333 | 2 307 | 53,2 | 2 026 | 46,8 | 83 | 36 | 43,4 | 47 | 56,6 | 1,9 | 4,3 |
| Office des transports du Canada | 240 | 102 | 42,5 | 138 | 57,5 | 11 | 6 | 54,5 | 5 | 45,5 | 4,6 | 6,9 |
| Pêches et Océans[1] | 8 499 | 6 246 | 73,5 | 2 253 | 26,5 | 217 | 136 | 62,7 | 81 | 37,3 | 2,6 | 4,6 |
| Ressources naturelles Canada | 3 769 | 2 403 | 63,8 | 1 366 | 36,2 | 253 | 187 | 73,9 | 66 | 26,1 | 6,7 | 8,0 |
| Revenu Canada | 41 048 | 18 424 | 44,9 | 22 624 | 55,1 | 3 741 | 1 896 | 50,7 | 1 845 | 49,3 | 9,1 | 8,4 |
| Santé Canada | 6 004 | 2 115 | 35,2 | 3 889 | 64,8 | 545 | 250 | 45,9 | 295 5 | 4,1 | 9,1 | 8,3 |
| Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada | 680 | 291 | 42,8 3 | 89 | 57,2 | 38 | 21 | 55,3 | 17 | 44,7 | 5,6 | 6,2 |
| Services correctionnels Canada | 12 361 | 7 474 | 60,5 | 4 887 | 39,5 | 349 | 245 | 70,2 | 104 | 29,8 | 2,8 | 3,1 |
| Solliciteur général | 246 | 106 | 43,1 | 140 | 56,9 | 4 | - | - | - | - | 1,6 | 6,2 |
| Statistique Canada | 5 081 | 2 546 | 50,1 | 2 535 | 49,9 | 388 | 221 | 57,0 | 167 | 43,0 | 7,6 | 8,5 |
| Transports Canada | 4 246 | 2 610 | 61,5 | 1 636 | 38,5 | 216 | 109 | 50,5 | 107 | 49,5 | 5,1 | 7,6 |
| Travaux publics et Services gouvernementaux Canada | 10 476 | 5 221 | 49,8 | 5 255 | 50,2 | 706 | 397 | 56,2 | 309 4 | 3,8 | 6,7 | 7,5 |
| Autres ministères | 68 826 | 31 343 | 45,5 | 37 483 | 54,5 | 5 | 372 | 764 | 14,2 | 570 | 10,6 | 7,8 - |
| Total pour l'ensemble de la fonction publique, sauf Revenu Canada | 137 292 | 68 060 | 49,6 69 | 232 | 50,4 | 6 816 | 3 341 | 49,0 | 3 475 | 51,0 | 5,0 | - |
| Total pour l'ensemble de la fonction publique, y compris Revenu Canada | 178 340 | 86 484 | 48,5 | 91 856 | 51,5 | 10 557 | 5 237 | 49,6 | 5 320 | 0,4 | 5,9 | 8,7 |

Nota : certaines données ont été supprimées de façon à préserver le caractère confidentiel des renseignements sur les employés.

* Employés nommés pour une période indéterminée, pour une période déterminée de trois mois ou plus et employés saisonniers.

** Ministères comptant plus de 100 employés.

1 Pêches et Océans englobe la Garde côtière canadienne.

2 Personnel civil seulement. Les données sur les membres des Forces canadiennes ne sont pas prises en compte, étant donné que le Conseil du Trésor n'est pas leur employeur.

Source : rapport annuel présenté au parlement, *Équité en matière d'emploi dans la fonction publique 1998-1999*

# *Distribution des fonctionnaires fédéraux* par ministères choisis***

Au 31 mars 1999

| *Ministère/Organisme* | *Ensemble des employés* | | | | | *Personnes appartenant à une minorité visible* | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Total | Hommes | | Femmes | | Total | Hommes | | Femmes | | Minorités visibles % de l'ensemble des employés | Disponibilité sur le marché du travail |
| | # | # | % | # | % | # | # | % | # | % | % | % |
| Administration du rétablissement agricole des Prairies | 585 | 427 | 73,0 | 158 | 27,0 | 6 | 4 | 66,7 | 2 | 33,3 | 1,0 | 4,7 |
| Affaires indiennes et du Nord Canada | 3 182 | 1 264 | 39,7 | 1 918 | 60,3 | 174 | 65 | 37,4 | 109 | 62,6 | 5,5 | 6,5 |
| Agence canadienne de développement international | 1 229 | 556 | 45,2 | 673 | 54,8 | 75 | 37 | 49,3 | 38 | 50,7 | 6,1 | 6,5 |
| Agence de promotion économique du Canada atlantique | 404 | 199 | 49,3 | 205 | 50,7 | 6 | - | - | - | - | 1,5 | 1,9 |
| Agence spatiale canadienne | 322 | 202 | 62,7 | 120 | 37,3 | 25 | 23 | 92,0 | 2 | 8,0 | 7,8 | 9,4 |
| Agriculture et Agroalimentaire Canada | 4 414 | 2 515 | 57,0 | 1 899 | 43,0 | 206 | 139 | 67,5 | 67 | 32,5 | 4,7 | 6,4 |
| Anciens Combattants Canada | 3 127 | 1 016 | 32,5 | 2 111 | 67,5 | 168 | 54 | 32,1 | 114 | 67,9 | 5,4 | 6,4 |
| Archives nationales du Canada | 643 | 346 | 53,8 | 297 | 46,2 | 14 | 8 | 57,1 | 6 | 42,9 | 2,2 | 7,1 |
| Bibliothèque nationale du Canada | 438 | 144 | 32,9 | 294 | 67,1 | 19 | 7 | 36,8 | 12 | 63,2 | 4,3 | 6,8 |
| Bureau de la sécurité des transports du Canada | 205 | 138 | 67,3 | 67 | 32,7 | 7 | 5 | 71,4 | 2 | 28,6 | 3,4 | 8,6 |
| Bureau des passeports | 599 | 163 | 27,2 | 436 | 72,8 | 19 | 4 | 21,1 | 15 | 78,9 | 3,2 | 10,7 |
| Bureau du chef de cabinet du Gouverneur général | 128 | 51 | 39,8 | 77 | 60,2 | 3 | - | - | - | - | 2,3 | 8,5 |
| Bureau du Commissaire aux langues officielles | 123 | 51 | 41,5 | 72 | 58,5 | 3 | - | - | - | - | 2,4 | 6,9 |
| Bureau du Conseil privé | 581 | 237 | 40,8 | 344 | 59,2 | 12 | 5 | 41,7 | 7 | 58,3 | 2,1 | 6,1 |
| Bureau du directeur général des élections | 229 | 120 | 52,4 | 109 | 47,6 | 4 | 2 | 50,0 | 2 | 50,0 | 1,7 | 7,2 |
| Bureau du registraire de la Cour suprême du Canada | 147 | 58 | 39,5 | 89 | 60,5 | 6 | - | - | - | - | 4,1 | 6,7 |
| Citoyenneté et Immigration Canada | 3 789 | 1 512 | 39,9 | 2 277 | 60,1 | 376 | 111 | 29,5 | 265 | 70,5 | 9,9 | 10,0 |
| Commission canadienne des droits de la personne | 198 | 62 | 31,3 | 136 | 68,7 | 19 | 5 | 26,3 | 14 | 73,7 | 9,6 | 6,3 |
| Commission canadienne des grains | 649 | 444 | 68,4 | 205 | 31,6 | 39 | 25 | 64,1 | 14 | 35,9 | 6,0 | 13,4 |
| Commission de la fonction publique du Canada | 1 221 | 444 | 36,4 | 777 | 63,6 | 67 | 23 3 | 4,3 | 44 | 65,7 | 5,5 | 6,7 |
| Commission de l'immigration et du statut de réfugié | 826 | 279 | 33,8 | 547 | 66,2 | 151 | 41 | 27,2 | 110 | 72,8 | 18,3 | 12,9 |
| Commission nationale des libérations conditionnelles | 265 | 54 | 20,4 | 211 | 79,6 | 7 | - | - | - | - | 2,6 | 4,8 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| des télécommunications canadiennes | | | | | | | | | | | | |
| Cour canadienne de l'impôt | 112 | 39 | 34,8 | 73 | 65,2 | 4 | 2 | 50,0 | 2 | 50,0 | 3,6 | 7,5 |
| Défense nationale[2] | 15 591 | 10 105 | 64,8 | 5 486 | 35,2 | 435 | 266 | 61,1 | 169 | 38,9 | 2,8 | 5,1 |
| Développement des ressources humaines Canada | 20 740 | 6 093 | 29,4 | 14 647 | 70,6 | 968 | 301 | 31,1 | 667 | 68,9 | 4,7 | 7,1 |
| Développement économique Canada pour les régions du Québec | 276 | 122 | 44,2 | 154 | 55,8 | 8 | 2 | 25,0 | 6 | 75,0 | 2,9 | 4,3 |
| Diversification de l'économie de l'Ouest | 288 | 133 | 46,2 | 155 | 53,8 | 16 | 7 | 43,8 | 9 | 56,3 | 5,6 | 7,9 |
| Environnement Canada | 4 608 | 2 886 | 62,6 | 1 722 | 37,4 | 284 | 181 | 63,7 | 103 | 36,3 | 6,2 | 9,8 |
| Gendarmerie royale du Canada (personnel civil)[2] | 3 521 | 683 | 19,4 | 2 838 | 80,6 | 150 | 41 | 27,3 | 109 | 72,7 | 4,3 | 6,5 |
| Greffe de la Cour fédérale du Canada | 403 | 141 | 35,0 | 262 | 65,0 | 24 | 7 | 29,2 | 17 | 70,8 | 6,0 | 8,0 |
| Industrie Canada | 4 714 | 2 477 | 52,5 | 2 237 | 47,5 | 268 | 172 | 64,2 | 96 | 35,8 | 5,7 | 8,4 |
| Ministère de la Justice Canada | 2 791 | 1 038 | 37,2 | 1 753 | 62,8 | 143 | 46 | 32,2 | 97 | 67,8 | 5,1 | 6,4 |
| Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international | 3 837 | 1 981 | 51,6 1 | 856 | 48,4 | 183 | 88 4 | 8,1 | 95 | 51,9 | 4,8 | 6,5 |
| Ministère des Finances Canada | 812 | 417 | 51,4 | 395 | 48,6 | 51 | 24 | 47,1 | 27 | 52,9 | 6,3 | 7,2 |
| Ministère du Patrimoine canadien | 4 333 | 2 307 | 53,2 | 2 026 | 46,8 | 83 | 36 | 43,4 | 47 | 56,6 | 1,9 | 4,3 |
| Office des transports du Canada | 240 | 102 | 42,5 | 138 | 57,5 | 11 | 6 | 54,5 | 5 | 45,5 | 4,6 | 6,9 |
| Pêches et Océans[1] | 8 499 | 6 246 | 73,5 | 2 253 | 26,5 | 217 | 136 | 62,7 | 81 | 37,3 | 2,6 | 4,6 |
| Ressources naturelles Canada | 3 769 | 2 403 | 63,8 | 1 366 | 36,2 | 253 | 187 | 73,9 | 66 | 26,1 | 6,7 | 8,0 |
| Revenu Canada | 41 048 | 18 424 | 44,9 | 22 624 | 55,1 | 3 741 | 1 896 | 50,7 | 1 845 | 49,3 | 9,1 | 8,4 |
| Santé Canada | 6 004 | 2 115 | 35,2 | 3 889 | 64,8 | 545 | 250 | 45,9 | 295 5 | 4,1 | 9,1 | 8,3 |
| Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada | 680 | 291 | 42,8 3 | 89 | 57,2 | 38 | 21 | 55,3 | 17 | 44,7 | 5,6 | 6,2 |
| Services correctionnels Canada | 12 361 | 7 474 | 60,5 | 4 887 | 39,5 | 349 | 245 | 70,2 | 104 | 29,8 | 2,8 | 3,1 |
| Solliciteur général | 246 | 106 | 43,1 | 140 | 56,9 | 4 | - | - | - | - | 1,6 | 6,2 |
| Statistique Canada | 5 081 | 2 546 | 50,1 | 2 535 | 49,9 | 388 | 221 | 57,0 | 167 | 43,0 | 7,6 | 8,5 |
| Transports Canada | 4 246 | 2 610 | 61,5 | 1 636 | 38,5 | 216 | 109 | 50,5 | 107 | 49,5 | 5,1 | 7,6 |
| Travaux publics et Services gouvernementaux Canada | 10 476 | 5 221 | 49,8 | 5 255 | 50,2 | 706 | 397 | 56,2 | 309 4 | 3,8 | 6,7 | 7,5 |
| Autres ministères | 68 826 | 31 343 | 45,5 | 37 483 | 54,5 | 5 | 372 | 764 | 14,2 | 570 | 10,6 | 7,8 - |
| Total pour l'ensemble de la fonction publique, sauf Revenu Canada | 137 292 | 68 060 | 49,6 69 | 232 | 50,4 | 6 816 | 3 341 | 49,0 | 3 475 | 51,0 | 5,0 | - |
| Total pour l'ensemble de la fonction publique, y compris Revenu Canada | 178 340 | 86 484 | 48,5 | 91 856 | 51,5 | 10 557 | 5 237 | 49,6 | 5 320 | 0,4 | 5,9 | 8,7 |

Nota : certaines données ont été supprimées de façon à préserver le caractère confidentiel des renseignements sur les employés.

* Employés nommés pour une période indéterminée, pour une période déterminée de trois mois ou plus et employés saisonniers.

** Ministères comptant plus de 100 employés.

1 Pêches et Océans englobe la Garde côtière canadienne.

2 Personnel civil seulement. Les données sur les membres des Forces canadiennes ne sont pas prises en compte, étant donné que le Conseil du Trésor n'est pas leur employeur.

Source : rapport annuel présenté au parlement, *Équité en matière d'emploi dans la fonction publique 1998-1999*

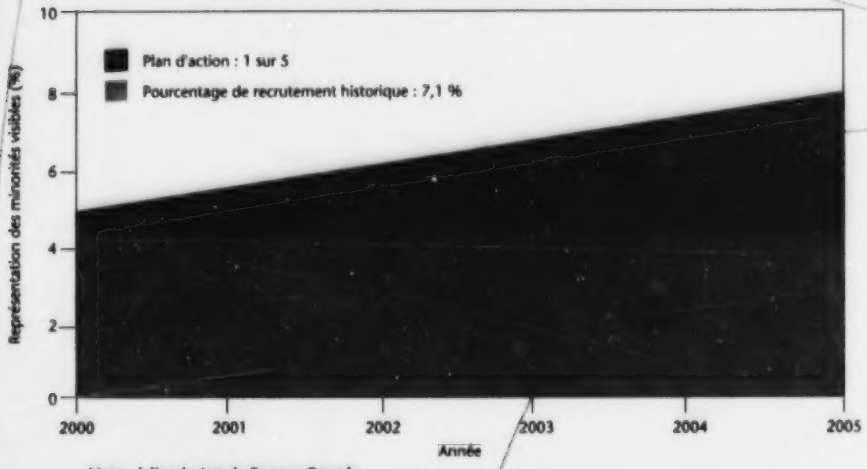
APPENDICE C

## *Incidence prévue de l'objectif-repère proposé sur le recrutement*

Le graphique suivant illustre l'incidence qu'aura sur le recrutement la mise en œuvre de l'objectif-repère proposé par le groupe de travail; il établit également une comparaison avec l'incidence des pratiques de recrutement actuelles sur la représentation des minorités visibles dans la fonction publique. Ces prévisions n'englobent pas Revenu Canada.

Aux fins de ces prévisions, on pose l'hypothèse que la mise en œuvre de l'objectif-repère dans l'ensemble de la fonction publique se fera à compter de l'exercice 1999-2000 (autrement dit, en l'an 2000). Les prévisions sont basées sur une proportion de recrutement de 1 sur 5 pour une période de cinq ans, au lieu de s'en tenir à l'horizon de trois ans du plan d'action, dans le but d'analyser à quel moment une telle démarche de recrutement permettrait d'atteindre l'objectif du gouvernement fédéral de combler l'écart par rapport à la disponibilité des personnes appartenant à des minorités visibles sur le marché du travail (niveaux de 1996).

***Représentation des minorités visibles***
***Taux de recrutement historique (1990-1991 à 1998-1999) et scénario exposé dans le plan d'action : proportion de 1 sur 5***




Note : à l'exclusion de Revenu Canada
Source : CFP, dossiers sur le personnel nommé pour une période indéterminée, les cessations d'emplois et les nominations, de 1990-1991 à 1998-1999.

Selon ce scénario, c'est en 2005 que la représentation des minorités visibles correspondrait au taux de disponibilité sur le marché du travail. Par contre, le taux historique de recrutement des membres de minorités visibles ne permet pas vraiment de combler l'écart par rapport à la DMT (en fait, il n'y parviendrait pas avant au moins deux décennies et demi).

Les éléments utilisés aux fins des prévisions peuvent ne pas correspondre aux pratiques qui seront adoptées :

- il est proposé dans le plan d'action de progresser graduellement dans la mise en œuvre de l'objectif-repère d'ici la troisième année au lieu de procéder immédiatement à une hausse;

- on suppose aux fins des prévisions que la taille de la fonction publique ne s'accroîtra pas, le recrutement servant à combler les postes devenus vacants à la suite de départs d'employés. Dans la réalité, le processus de réduction des effectifs de la fonction publique s'achève, et on peut penser que le taux d'embauche va aller croissant, ce qui pourrait donner lieu à une augmentation accélérée de la représentation des minorités visibles.

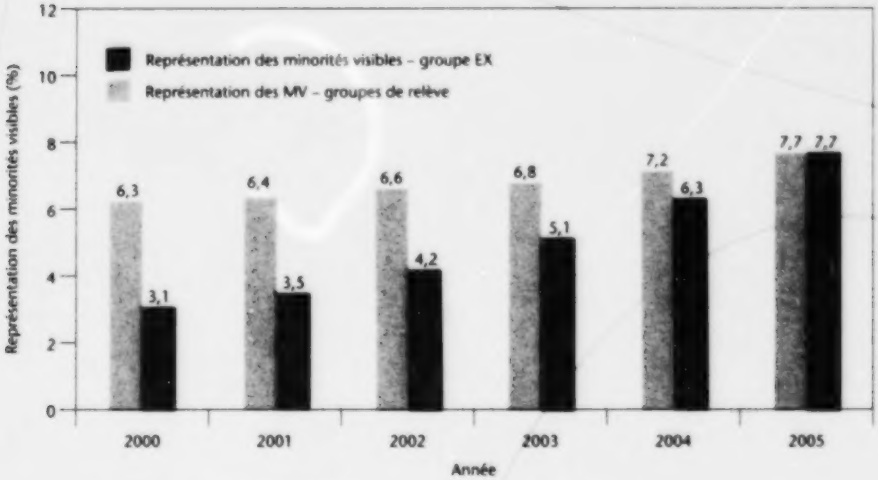
APPENDICE D

# *Incidence prévue de l'objectif-repère proposé sur les groupes de relève de la direction et sur le groupe de la direction*

Le graphique suivant illustre l'incidence de la mise en œuvre de l'objectif-repère proposé sous l'angle de l'accession de membres de minorités visibles aux groupes de relève de la direction et au groupe de la direction. Conformément aux prévisions, il y aura une hausse graduelle des niveaux de dotation actuels jusqu'à ce que l'on parvienne à un niveau de 1 sur 5 la cinquième année (2005). Ces prévisions n'englobent pas Revenu Canada.

En 1999, les membres de minorités visibles comptaient pour 6,5 p. 100 de l'effectif des groupes de relève et pour 3,0 p. 100 de celui de la catégorie de la direction.

## *Plan d'action : objectif-repère de 1 sur 5*
## *Nominations aux groupes de relève de la direction et au groupe de la direction, et incidence prévue sur la représentation des minorités visibles*




Note : à l'exclusion de Revenu Canada
Source : CFP, dossiers sur le personnel nommé pour une période indéterminée, les cessations d'emplois et les nominations, de 1990-1991 à 1998-1999.

En 1999, le pourcentage de membres de minorités visibles nommés à des postes des groupes de relève et du groupe de la direction était de 7,3 p. 100 et de 3,7 p. 100, respectivement. L'atteinte de l'objectif-repère sur une période de cinq ans pour l'ensemble de ces groupes aura pour effet de réduire, année après année, l'écart sur le plan de leur taux de représentation; cet écart sera éliminé au bout de cinq ans. La cinquième année, le pourcentage pour les groupes de relève et pour le groupe de la direction avoisinera les 8 p. 100. De la sorte, la mise en œuvre de l'objectif-repère permettrait d'atteindre l'objectif fédéral d'équité en emploi relativement à l'accession

de membres de minorités visibles aux postes de direction (représentation sensiblement égale au sein des groupes de relève et du groupe de la direction).

Ces prévisions sont plutôt conservatrices si l'on considère les résultats pouvant être atteints dans la pratique :

- elles sont fondées sur l'hypothèse que le nombre de postes à l'intérieur des groupes de relève et du groupe de la direction n'augmentera pas, et que la représentation des minorités visibles n'évoluera que par la dotation des postes devenus vacants par attrition. Dans la réalité, l'année (1999) marque le début d'une tendance à la hausse du recrutement et de l'expansion dans ces deux catégories d'emploi.

- Cette expansion offrira des occasions d'atteindre l'objectif-repère plus rapidement que ce qui est prévu.

Selon les prévisions de mise en œuvre de l'objectif-repère sur le groupe de la direction, le nombre de nominations annuelles devrait passer de 17 en 1999 à environ 50 la cinquième année. Des prévisions additionnelles ont été établies de façon à analyser dans quelle mesure ces nominations draineront le bassin de membres de minorités visibles si sa composition demeure inchangée. Selon un tel scénario, au bout de la cinquième année, le bassin diminuerait de quatre dixièmes d'un point de pourcentage. Autrement dit, l'augmentation de la proportion de membres de minorités visibles nommés à des postes de direction peut se faire même si le recrutement de membres de minorités visibles au bassin de la relève demeure inchangé.

Selon les prévisions relatives aux groupes de relève de la direction, les nominations annuelles devraient passer de 50 environ en 1999 à 200 la cinquième année. En 1999, les nominations de membres de minorités visibles aux groupes de relève se sont chiffrées à 173, ce qui correspond à la valeur supérieure de la fourchette prévue. On peut en conclure que l'objectif de recrutement des membres de minorités visibles aux groupes de relève de la direction énoncé dans le plan d'action est réaliste et réalisable.

APPENDICE E

# *Outils de la Commission de la fonction publique pour améliorer le taux de représentation en matière d'équité en emploi*

1. ***Les administrateurs généraux peuvent demander à la Commission de la fonction publique (CFP) de mettre en œuvre un programme d'équité en emploi au sein de leur ministère.***

- La demande doit être fondée sur une sous-représentation importante dans un ou plusieurs groupes professionnels ou lieux de travail.
- La sélection peut être restreinte aux minorités visibles et aux autres groupes désignés.
- Les personnes choisies doivent être qualifiées.
- Les pouvoirs en la matière sont prévus au paragraphe 5.1(2) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP).

2. ***Les gestionnaires des ministères peuvent demander au bureau régional de la CFP d'avoir recours au programme spécial d'équité en emploi afin de ne recevoir que les candidatures de membres d'un ou des groupes désignés.***

- Les gestionnaires peuvent déterminer si les nominations s'appliqueront aux postes de durée déterminée ou indéterminée.
- Les personnes choisies doivent être qualifiées.
- Les pouvoirs en la matière sont prévus au paragraphe 5.1(1) de la LEFP.

**Nota** : Dans le cas d'une personne nommée pour une période déterminée et embauchée en vertu d'un programme spécial, il est possible de modifier sa situation d'emploi (nomination pour une période indéterminée) par la suite. Cette nomination subséquente ne requiert pas l'évaluation d'autres candidats, ni l'affichage d'un avis de droit d'appel. Cependant, la nomination ne doit donner lieu à aucune promotion.

3. ***Les gestionnaires des ministères peuvent demander l'élargissement d'une zone de sélection.***

- Les gestionnaires peuvent faire élargir la zone de sélection pour y inclure un ou plusieurs groupes désignés.
- Ce pouvoir s'applique tant aux concours externes qu'internes. Par exemple :
  Concours externe - admissibilité : les résidents de Montréal et les membres de tous les groupes de minorités visibles dans un rayon de 100 milles.
  Concours interne - admissibilité : les fonctionnaires du ministère du Patrimoine canadien dans la région de la capitale nationale et tous les fonctionnaires membres de minorités visibles à Citoyenneté et Immigration Canada.
- Les pouvoirs en la matière sont prévus au paragraphe 13(2) de la LEFP.

***4. Les ministères peuvent utiliser le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE).***

- Un algorithme est utilisé dans le cadre de ce programme afin d'assurer des présentations représentatives des membres des groupes désignés.
- La recherche de présentations représentatives peut être restreinte à un ou plusieurs groupes désignés.

***5. Les gestionnaires des ministères peuvent se prévaloir des programmes de préparation à l'emploi pour intégrer les étudiants dans leurs rangs.***

- Les gestionnaires qui ont offert aux étudiants une expérience de travail par le biais des programmes PFETE et d'enseignement coopératif peuvent les intégrer au sein de la fonction publique en ayant recours à l'une des options suivantes :

***Option un : concours***

- La zone de sélection des concours internes doit expressément les inclure.
- Les étudiants doivent satisfaire aux critères de la zone de sélection.
- Les étudiants doivent démontrer qu'ils sont en mesure de terminer le programme d'études postsecondaires auquel ils étaient inscrits au moment de leur dernière nomination et selon le délai précisé sur l'avis de concours.

***Option deux : sans concours***

- La CFP a délégué aux administrateurs généraux le pouvoir de nommer, sans concours, des diplômés qualifiés de l'extérieur de la fonction publique fédérale qui ont fait l'objet d'un investissement de la part de leur ministère. La nomination peut avoir lieu dans les 12 mois suivant le moment où l'étudiant a terminé son programme d'études postsecondaires ou de formation professionnelle.
- Pour plus de renseignements sur ces options, consultez la *Lettre aux chefs de personnel* (référence : 98-16) du 12 août 1998. Site Web : www.psc-cfp.gc.ca

6. ***Où peut-on trouver des renseignements sur l'évaluation et la reconnaissance des qualifications étrangères pour les besoins de l'emploi?***

Le Centre d'information canadien sur les diplômes internationaux (CICDI) aide les personnes qui veulent savoir comment procéder pour faire évaluer et reconnaître leurs titres et qualifications. Le Centre leur indique les organisations et les établissements auxquels ils devraient s'adresser.

Complément d'information :
Centre d'information canadien sur les diplômes internationaux
252, rue Bloor Ouest, bureau 5-200
Toronto (Ontario) M5S 1V5
Téléphone : (416) 964-1777
Télécopieur : (416) 964-2296
Courriel : info@cicic.ca
Site Web : www.cicic.ca/

7. ***Outils de recrutement de la CFP pour aider les ministères et organismes à satisfaire aux exigences en matière d'équité en emploi.***

***Affichage des postes :***

- Internet (http://jobs.gc.ca)
  - Le site compte plus de 22 000 visites par jour (visite = 10 minutes ou plus).
  - Il est possible de présenter sa candidature en ligne.
  - Il existe un format de texte optionnel permettant aux personnes ayant une déficience visuelle de présenter leur candidature en ligne.
  - Les associations d'équité en emploi ont établi des hyperliens sur ce site.
- Infotel - accès à des numéros de téléphone locaux afin d'annoncer les postes.
- Certains emplois sont annoncés dans les journaux et, à l'occasion, dans la presse ethnoculturelle (dans la langue utilisée dans ces publications).
- Les aires d'accueil de la CFP offrent un accès à des ordinateurs branchés sur Internet.
- Envoi par télécopieur des avis sur les postes offerts aux organismes d'équité en emploi avec lesquels des hyperliens n'ont pas encore été établis.

- Base de données des organisations/associations d'équité en emploi qui servira à soutenir les efforts de recrutement (2 300 adresses). Envoi de renseignements sur les principales campagnes de recrutement.
- Présence accrue dans les universités et collèges; participation aux salons de l'emploi et aux activités d'équité en emploi offert dans la collectivité.

***8. Les ministères ont accès aux réseaux d'équité en emploi de la CFP.***

Les bureaux régionaux de la CFP ont élaboré des stratégies pour améliorer l'accès des candidats des groupes désignés, notamment :

- en tenant des répertoires aux fins d'équité en emploi (consulter le site pour savoir où ces répertoires sont situés);
- en établissant des partenariats et des relations de travail avec des organismes d'équité en emploi et les gouvernements provinciaux, dans le but de maximiser les activités de recrutement et leurs résultats.

***9. Programme des mesures positives d'équité en emploi (PMPEE) (programme du Conseil du Trésor dont l'exécution est effectuée conjointement par la CFP et par le SCT).***

*Fonds d'intervention du PMPEE*

- Ce fonds, géré par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, sert à lancer et à appuyer des initiatives et des interventions qui se rapportent à des aspects interministériels particuliers, à des points mentionnés dans les plans d'activités relatifs à l'équité en emploi ou lors des vérifications de la Commission canadienne des droits de la personne, ainsi qu'aux grandes priorités de l'État.
- Pour de plus amples renseignements à ce propos, communiquez avec la Division de l'équité en emploi, ou visitez le site Web du programme à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca/ee

***PMPEE - Fonds du partenariat***

- Ce fonds, géré par la Commission de la fonction publique, est consacré aux besoins propres à chaque région pour éliminer les obstacles à l'équité en emploi.
- Pour de plus amples renseignements à ce propos, communiquez avec votre bureau régional ou de district de la CFP, ou visitez le site Web du programme à l'adresse suivante : www.psc-cfp.gc.ca/eepmp-pmpee

***Bureau des services de perfectionnement de carrières - EE***

- Ce bureau, administré par la CFP, appuie la prestation de services d'orientation professionnelle efficaces et pertinents aux membres des groupes désignés grâce au transfert de connaissances aux ministères et aux régions.
- Le bureau met sur pied un centre d'excellence qui fournit des données sur les recherches de pointe, des ressources et des occasions de partager les pratiques exemplaires.
- Le bureau élabore un cours accrédité en orientation professionnelle aux fins d'équité en emploi.
- Pour de plus amples renseignements à ce propos, visitez le site Web du programme à l'adresse suivante : www.psc-cfp.gc.ca/eepmp-pmpee.

***Centre de ressources adaptées pour les personnes handicapées***

- Géré par la CFP, ce centre spécialisé fournit un soutien et des conseils opérationnels aux gestionnaires sur la manière de combler les besoins des personnes handicapées au plan des installations.
- Une fois les besoins établis, les ministères peuvent emprunter à court terme des appareils et accessoires fonctionnels.
- Pour de plus amples renseignements à ce propos, visitez le site Web du programme à l'adresse suivante : www.psc-cfp.gc.ca/eepmp-pmpee.

***10. Liste de contrôle du gestionnaire :***

- Examiner les exigences d'emploi (en particulier les études et l'expérience) pour s'assurer qu'elles se rapportent à l'emploi et qu'elles ne sont pas exagérées.
- Examiner les exigences linguistiques pour voir si elles correspondent vraiment aux besoins.
- S'assurer de la présence de membres de groupes désignés au sein des jurys de sélection.
- Être au fait de la question de la représentation à l'intérieur de l'effectif et établir si des progrès doivent être accomplis.
- Il ne faut pas éliminer des candidats parce que leur diplôme a été décerné par un établissement étranger, mais plutôt faire procéder à une vérification en faisant appel aux services existants.

***11. Les administrateurs généraux peuvent promouvoir la participation au Programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP) pour le perfectionnement des employés faisant partie d'une minorité visible.***

- La sélection des participants est confiée aux ministères et est fondée sur le mérite.
- Les ministères peuvent inciter leurs employés qui sont membres de minorités visibles à participer aux concours dans le cadre du programme.
- Les outils de sélection pour le programme ont été mis à l'essai dans le but d'éliminer toute discrimination systémique.

***12. Les gestionnaires et cadres des ministères peuvent utiliser les outils de sélection de la CFP pour le recrutement et les promotions. Un examen des systèmes d'emploi a été mené par un spécialiste externe à l'égard des outils de sélection de la CFP; les résultats de cet examen servent à améliorer ces outils et à en élaborer de nouveaux, qui concourront à l'atteinte des objectifs d'équité en emploi dans la fonction publique.***

- Dix outils de sélection de la CFP ont été choisis pour examen, d'après leur importance à l'intérieur de la fonction publique et de façon à couvrir toutes les catégories d'outils disponibles. Il s'agissait de l'Examen d'intelligence générale, de l'Examen de compétence générale : niveau 2, de l'Examen de compétences en travail de bureau, de l'Examen de connaissances pour le service extérieur, de l'Exercice de simulation pour superviseurs, de l'Exercice « in-basket » pour la gestion intermédiaire, de l'entrevue sur le rendement antérieur, du Centre d'évaluation pour la nomination de cadres, du Centre d'évaluation pour le Programme des stagiaires en gestion et du test d'interaction orale aux fins d'évaluation de la langue seconde.
- Pour plus de détails sur les services et outils de sélection de la CFP, visitez le site Web du Centre de psychologie du personnel à l'adresse suivante : http://www.psc-cfp.gc/ppc/ppc-cpp.htm

| | |
|---|---|
| ***13. Les gestionnaires ministériels ayant pour tâche d'évaluer leurs employés ou les employés éventuels peuvent participer à un atelier conçu par la CFP pour se sensibiliser davantage à la dimension relative à l'équité en emploi.*** | • Un atelier de sensibilisation à l'équité en emploi est offert par le Centre de psychologie du personnel. |
| ***14. Le Programme de stagiaires en gestion (PSG) donne aux fonctionnaires membres de minorités visibles une occasion de formation et de perfectionnement. C'est aussi un moyen de s'attacher les membres de minorités visibles les plus talentueux qui ne font pas partie de la fonction publique.*** | • Maintenir la proportion de membres de minorités visibles qui participent aux campagnes de sélection lors de chaque étape du processus, depuis la présentation des candidatures jusqu'à la sélection.<br>• Encourager la participation d'évaluateurs membres de minorités visibles au sein de tous les jurys de sélection dans les régions où les minorités visibles sont fortement représentées.<br>• Mener des consultations auprès des groupes et associations qui représentent les minorités visibles.<br>• Donner une formation en sensibilisation aux membres des jurys de sélection, y compris les gestionnaires.<br>• Les outils de sélection au PSG ont été mis à l'essai de façon à éliminer toute discrimination systémique.<br>• La CFP fait la promotion du PSG dans les campus pour inciter les membres de minorités visibles à présenter leur candidature. http://www.psc-cfp.gc.ca/mtp/index.htm |
| ***15. Les administrateurs généraux peuvent faire la promotion du Programme Échanges Canada (PEC) à titre de moyen de perfectionnement professionnel et de mobilité pour les employés membres de minorités visibles.*** | • Les ministères se sont vu confier la gestion des affectations dans le cadre du PEC pour les postes classés sous le groupe EX.<br>• Les ministères peuvent inciter leurs employés qui sont membres de minorités visibles à étendre leur champ de compétences au moyen d'une affectation dans une organisation externe (autre ordre de gouvernement, industrie, universités, établissements de recherche, organismes à but non lucratif, etc.). |

***16. Les administrateurs généraux peuvent accroître le nombre de leurs employés membres de groupes désignés en faisant appel à un membre d'une minorité visible à l'emploi d'une organisation externe pour combler un poste par voie d'affectation dans le cadre du PEC (durée de trois mois à trois ans).***

- Les ministères peuvent souhaiter compter sur les compétences d'employés membres de minorités visibles à l'emploi d'organisations externes, dans le but de parvenir à établir des liens plus étroits entre la fonction publique fédérale et les organisations externes. Les objectifs sont ici de favoriser l'élaboration de politiques éclairées, d'améliorer les services offerts et de renforcer les relations et les partenariats du Canada à l'échelle nationale et internationale.

***17. La CFP a 15 bureaux régionaux et de district :***

- Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)
- Moncton (Nouveau-Brunswick)
- Montréal (Québec)
- Ottawa (Ontario)
- Halifax (Nouvelle-Écosse)
- St. John's (Terre-Neuve)
- Québec (Québec)
- Toronto (Ontario)
- Whitehorse (Yukon)
- Regina (Saskatchewan)
- Iqaluit (Nunavut)
- Winnipeg (Manitoba)
- Vancouver (Colombie-Britannique)
- Edmonton (Alberta)
- Victoria (Colombie-Britannique)

Source : Commission de la fonction publique, février 2000

## *Remerciements*

Le Groupe de travail tient à remercier toutes les personnes qui, d'un océan à l'autre, ont fourni des renseignements, partagé leurs points de vue, avancé des suggestions et des idées, présenté des mémoires et si généreusement donné de leur temps. Faisaient partie de ces personnes : des employés membres de minorités visibles, des cadres supérieurs, des gestionnaires intermédiaires, des employés des ressources humaines et des représentants de syndicats et d'organisations externes. Leurs observations et leurs contributions se sont avérées précieuses pour le Groupe de travail.

Le Groupe de travail veut également souligner le travail inestimable du personnel du secrétariat du Groupe de travail, en l'occurrence Wendy Barrow, Caroline Ishii, Line Saucier, Ainalem Tebeje et Joan Young. Sans leur appui indéfectible, les besoins du Groupe de travail n'auraient pu être comblés. Le Groupe de travail a aussi pu compter sur le professionnalisme de Wally Boxhill, du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, de même que de Doug Booker et de Stan Lee, de la Commission de la fonction publique. Il tient également à exprimer sa reconnaissance à Clyde Sanger.